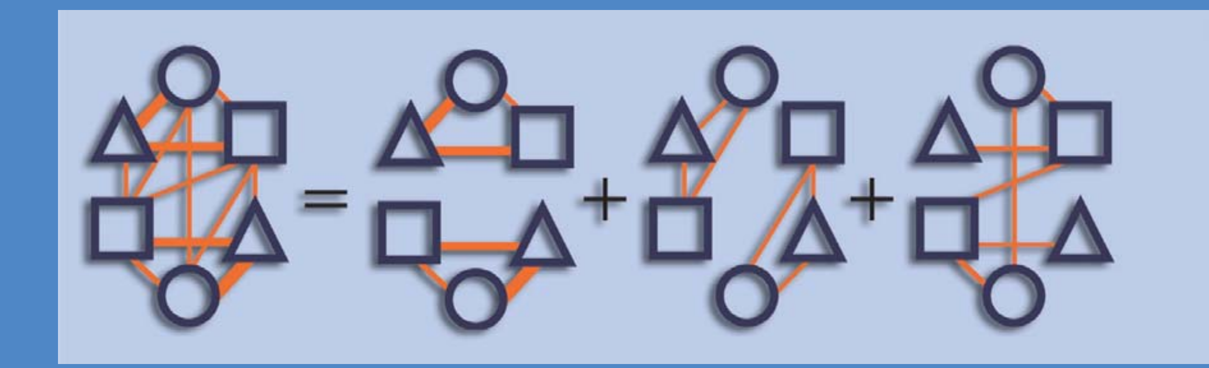
Micha Strack

Sozialperspektivität

Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftspsychologische Praktikabilität eines beziehungsdiagnostischen Konstrukts



Universitätsverlag Göttingen

Micha Strack

Sozialperspektivität

erschienen
im Universitätsverlag Göttingen 2004

Micha Strack

Sozialperspektivität

Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftliche Praktikabilität eines beziehungsdiagnostischen Konstrukts



Universitätsverlag Göttingen
2004

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Satz und Layout: Universitätsverlag
Umschlaggestaltung: Margo Bargheer

http://univerlag.uni-goettingen.de
ISBN 3-930457-63-6

1 Einleitung

1.1 Perspektivität als Beschränktheit und Perspektivenwechsel als sozial-kognitive Kompetenz

Mit dem Term „Sozialperspektivität“ wird ein Forschungsgebiet überschrieben, welches das entwicklungs- und sozialpsychologische Konstrukt der ‚Metaperspektive‘ (engl.: metaperception) und den Vorgang der Perspektivenübernahme (Perspektivenwechsel, ‚theory of mind‘) mit dem ‚alten‘ Begriff des sozialen Selbst (das ‚Mich‘ - mein Ich im Spiegel der anderen, James 1891:293ff) verbindet (z.B. Fassheber 1977, 1999, et al. 1995). Die soziale Perspektivenübernahme bezeichnet die wohl genuin menschliche Fähigkeit, sich Wahrnehmungen, Gedanken und Meinungen anderer Personen vorstellen zu können. Eine Metaperspektive einzunehmen erfordert, aus der Bindung an die eigene Ich-Hier-Jetzt Position kognitiv herauszutreten und in die Perspektive anderer Personen wechseln zu können – oder auch in eine Perspektive, wie sie durch eine andere, ggf. ideelle Situation bedingt wäre, durch einen Zeitpunkt in der Zukunft oder einen nach einem alternativen geschichtlichen Verlauf (kontrafaktisches Denken: ‚was aber wäre wenn ... ‘). Derlei verschiedenartige Perspektiven miteinander vergleichen, auf einander beziehen und zu einer multiperspektivischen Vorstellung integrieren zu können, stellt eine maßgebliche Komponente menschlicher Intelligenz dar. Erst die Fähigkeit zum kognitiven Wechsel in andere Situationen und die Perspektive anderer Personen, anwesender Interaktionspartner ebenso wie der von Mitgliedern abstrakter sozialer Kategorien (der Leserschaft, ‚des Kunden‘, der zukünftigen Generationen), erlaubt ein *intelligentes strategisches Handeln.* Soziales Handeln ist an eigenen Zielen und an anderen Personen orientiert (Geulen 1982); ihre vermuteten Reaktionen, Bewertungen und Intentionen werden in die eigene Handlungsplanung, die

kooperative oder kompetitive Ziele verfolgen mag, einbezogen. Mit der Positionierung der Sozialperspektivität in Begriffsfeldern von Strategie und Intelligenz wird sie in Zeiten der Auseinandersetzung Bestandteil des öffentlichen Diskurses. So beispielsweise im Frühjahr 2003 im Streit um die Legitimität des Irak-Kriegs:

> *„Das moderne Selbstverständnis ist ... durch einen egalitären Universalismus geprägt, der zur Dezentrierung der jeweils eigenen Perspektive anhält; er nötigt dazu, die eigene Sicht an den Deutungsperspektiven der gleichberechtigten anderen zu entrelativieren" (Jürgen Habermas in der FAZ, 17.04.2003). Es gehe hier um die Erkenntnis, „das Gerechtigkeit nicht exportiert werden kann, sondern im Streit der Parteien durch gegenseitige Perspektivenübernahme entsteht" (SPIEGEL-Online, 16.04.2003 im Vorgriff auf die FAZ vom 17.).*

Die politische Philosophie kommt mit dem Perspektivenübernahme-Vorgang dem Konzept gesellschaftlichen Konsens als Bestandteil von *Legitimität* (Legitimation, lex= Recht) näher; die Diskursethik von Habermas und Apel basiert auf dem konsenstheoretischen Wahrheitsbegriff („potentielle Zustimmung aller anderen"): Zweckrationalität soll in der pluralen Gesellschaft durch Verständigungsrationalität ersetzt werden.

Für die Fachdisziplin der Psychologie sind Rationalität und Legitimation wegen ihres normativen Geltungsanspruchs schwierige Begriffe (s. Kap. 1.2), über Konsens und Perspektivenübernahme als empirisch zugängliche Konkretionen aber besteht mit der Philosophie ein reger Austausch (Habermas bspw. bezieht sich auf die Entwicklungspsychologie von Kohlberg und Selman). In dieser Arbeit sollen empirische Zugänge zur Perspektivität aus Sozial- und Wirtschaftspsychologie zusammengestellt, erweitert und kritisch diskutiert werden.

In der Psychologie ist taxonomisch zunächst weiterhin umstritten, ob man die von Thorndike 1920 (Neuringer 1991) anerkannte *Soziale Intelligenz* von der generellen abgrenzen oder ihr unterordnen sollte; er selbst scheint diese Frage recht schnell zugunsten der Integration beantwortet zu haben (Thorndike & Stein 1937, z.n. Sechrest & Jackson 1961); zu erneuten Versuchen von J.P. Guilford, H. Gardener oder D. Goleman, eine Soziale, Interpersonelle oder Emotionale Intelligenz oder Kompetenz als eigenständige Konstrukte zu etablieren, siehe z.B. Romney & Pyryt (1999), Pfeiffer (2001). Um sich aus der Beschränktheit der eigenen Perspektive lösen zu können, ist die Raum-Zeit-Unabhängigkeit des Denkens, d.h. generelle Intelligenz zumindest notwendig. Im ‚Klassiker' unter den Aufgaben zur räumlichen Perspektivenübernahme, dem Drei-Berge-Versuch von Jean Piaget, wird die ontogenetische Entwicklung der Kompetenz deutlich: Während Kinder im präoperativen Stadium noch weitgehend *egozentrische* Beschreibungen der experimentellen Vista geben („In Wirklichkeit bringt das Kind seine eigene Perspektive zum Ausdruck, so als könnten die Berge überhaupt nur unter seinem Blickwinkel gesehen werden" Piaget & Inhelder

1947/1981:80), gelingt älteren Kindern die notwendige *Dezentrierung* und damit der kognitive Wechsel in die Perspektive des Gegenübers. Die Kompetenzzunahme in der Vorschulkindheit ist mittlerweile gut abgesichert (Metaanalyse Wellmann et al. 2001). Dass es auch intelligenten Erwachsenen schwer fallen kann, einen räumlich-visuell suboptimalen Standpunkt kognitiv auszugleichen, zeigen Experimente zur Raumkognition und angewandte sportpsychologische Studien (z.B. geometrische Analysen der Abseitsfehler von Linienrichtern am Rand des Fußballfelds, Oudejans et al. 2000; s.a. Plessner & Raab 1999). Ob im hohen Alter mit einem Kompetenzrückgang zu rechnen ist oder sich *Weisheit* mit ihrer sozialperspektivischen Kompetenz erhält, ist umstritten (Hasselhorn 1999, Staudinger 1999, Maylor et al. 2002).

Für die Sozialperspektivitätsforschung, die sich auf soziale Targets, Perspektiven anderer Personen und zumeist auch soziale Inhalte der Reflexion (Einstellungen, Meinungen) konzentrieren will, bleibt die visuell-räumliche Wahrnehmung zunächst eine paradigmatische Metapher. Wie an den genannten Beispielen deutlich wurde, nähert sich auch die Psychologie dem Perspektivitätskonstrukt nämlich über die Darlegung der *Beschränktheit der Wahrnehmung von einem Standpunkt aus.*

„Kenn ich mein Verhältnis zu mir selbst und zur Außenwelt, so heiße ich´s Wahrheit. Und so kann jeder seine eigene Wahrheit haben und es ist doch immer dieselbige“ (Goethe, z.n. Mauhtner 1910/o.J.:2).

Das Problem perspektivengebundener Erkenntnis ist ein Thema der Aufklärung, das angestrebte aperspektivische Weltbild (und eine perspektivfreie Wissenschaft) soll die empiristisch-individuelle Beschränkung durch *allgemeines* Wissen verdrängen. Zunächst aber führt eine Multiperspektivität Realität im Plural und damit den ‚moralischen Relativismus ‘[1] ein.
Mit Abbildung 1_1 hat Ernst Mach in einer zeichnerischen Studie ‚scherzhaft illustriert‘ (1903:16), wie beschränkt und non-kanonisch eine buchstäbliche Selbstwahrnehmung ausfallen müsste[2], z.B. dadurch, „daß er [der Leib] nur theilweise und insbesondere ohne Kopf gesehen wird“ (a.a.O.).



Abb. 1_1: Perspektivengebundenheit. (Selbstanschauung, etwa 1870, Mach 1903:15).

[1] Mit der Erkenntnis, dass die eigenen Werte nur aus eigener Perspektive verbindlich sind, werden sie ‚relativ‘, Moralwächter befürchten einen Moralverfall (s. Mauhtner 1910/o.J.), Habermas´ ‚Entrelativierung‘ (s.o.) ist gleichbedeutend mit der Selbsterkenntnis der Relativität.

[2] Dabei ist das Blickfeld immerhin stark erweitert, hier wohl auf einen Sehwinkel von gut 150°, die Nahdistanzkonstruktion muss das Naheliegende ‚überdimensioniert‘ abbilden (Kalkofen 2003).

Für Manches ist die eigene Perspektive denkbar ungeeignet. Mit einer vergleichbaren Argumentation hatte George Herbert Mead (1863-1931) versucht, Wilhelm Wundts Theorie der phylogenetischen Sprachentwicklung aus Handgesten zu überwinden: Sprache müsse sich doch eher direkt aus Lauten entwickelt haben, weil nur akustische Zeichenträger mit dem von Hockett später (1960/1973) ‚Allseitsabstrahlung' genannten Merkmal sicherstellen, dass sie dieselbe Bedeutung beim Sender hervorrufen können wie beim Empfänger (während man seine Handgesten ja ‚nur von hinten' sehen kann – die *kanonische* Ansicht scheint die sozial geteilte zu sein!).

Die Metapher der räumlich-visuellen Perspektivität war für die Phänomene der affektiven Perspektiveneinnahme (Empathie, Einfühlung, Mitgefühl) und des kognitiven Perspektivenwechsels (Intentionsattribution, theory of mind) zunächst fruchtbar; Piagets Forschungsprogramm erfasste alle diese Kompetenzen. Nachfolgend wurden Unterschiede jedoch immer deutlicher. Affektive Perspektivenübernahme gelingt dreijährigen Kindern (Borke 1971/1982), der Carpenter-Effekt lässt sich bei Hominiden beobachten und in seinen neuronalen Grundlagen identifizieren (‚mirror'-Zellen, Gallese & Goldman 1998, z.n. Adams 2001:389). Solche Empathie kann sich aber wohl nur einstellen, wenn die Targetperson (oder zumindest ein Zeichen ihres Gefühlsausdrucks) unmittelbar anwesend ist (bottom up – Ansatz, vgl. Kap. 1.3); kognitive Perspektivenübernahme aber ist bezüglich nichtanwesender Personen und abstrakter sozialer Kategorien (die Leserschaft, ‚der Kunde', die zukünftigen Generationen, Habermas ‚Weltgesellschaft') möglich und erfordert wohl eine gefühlsneutrale Haltung divergenten Denkens, die bei starker Empathie herabgesetzt sein könnte (Steins & Wicklund 1993, Steins 2000:706f, Batson et al. 1997). Die mit neueren neuropsychologischen Methoden bisher erbrachten Befunde deuten gleichwohl auf allgemeinpsychologische Gemeinsamkeiten räumlichen und kognitiven Perspektivenwechsels (Aktivierung medial-frontaler Areale, Frith & Frith 2001, unter Beteiligung rechtskortikaler Regionen, Vogeley et al. 2002). Die Existenz einer intermodalen Kompetenz-Disposition (die über den g-Faktor der Intelligenz hinausgeht) lässt sich zum vorliegenden Zeitpunkt dennoch bezweifeln; die differentielle Interkorrelation der verschiedenen Verfahren ist zu gering. Dennoch schleicht sich die Intermodalitäts-Annahme immer wieder einmal ein, beispielsweise, wenn die aus Wicklunds Theorie objektiver Selbstaufmerksamkeit („if one takes this distinction literally" Hass 1984:789) abgeleitete Aufgabe, sich den Buchstaben ‚E' derart auf die Stirn zu zeichnen, dass ein Gegenüber ihn korrekt ablesen kann (mit einem Blick auf Abb. 1_1 wird das Schwierigkeitsmoment der Aufgabe evident), als Operationalisierung derjenigen Perspektivenübernahme-Performanz eingesetzt wird, die mit dem Ausmaß von Partnerschaftskonflikten mit der Targetperson kovariieren soll (Steins & Wicklund 1996, Steins 2000). Das Buchstaben-Zeichnen auf der Haut des eigenen Körpers wurde im 19. Jh.

von E.H. Weber ausführlich[3] als Beispiel der Wirkung interner Bezugsgrößen diskutiert, die Lotzes Lokal-Zeichen-Theorie der Raumwahrnehmung widersprächen (Helson 1964:309f). Reliabilität und Inhaltsvalidität des Buchstaben-Zeichnens erscheinen m.E. doch zu gering[4], als dass es als Maß sozialer Intelligenz (bzw. deren Performanz) in Frage kommen dürfte. In dieser Arbeit wird daher die Trennung von räumlich-visueller, affektiver und kognitiver Perspektivenübernahme beibehalten und nur die kognitive betrachtet.

3 Helson (1964:309f) zitiert aus einem Verf. im deutschen Original nicht zugänglichen Beitrag 'Effect of internal norm on recognition of forms' für die Leipziger 'Verhandlungen der königlich sächsischen Gesellschaft der Wissenschaft, Mathematisch-Physikalische Klasse, pp. 99-100.' Webers Kapitel 'A new-old illusion' : "We have accustomed ourselves to remember letters as they are usually given visually and as we write them. We do not recognize an / ⎝ / when we see it written reversed / ⎬ / and we recognize it just as little when we see it written upside down / ⎛ / ore written upside down and reversed / ⌋ /. One might think that it wouldn't matter on the skin how the letter is written so far as recognizing it is concerned but this is not the case. On the forehead L has to be written ⎬, and of the back of the head, ⎝ , on the abdomen, ⌋, and on the rump, ⎛ , in order for it to appear right and to be recognized most easily. We think of letters written on our forehead as if we saw them from behind-forwards (von hinten nach vorne), that is in the direction we usually look. We feel the letter as if the skin on the forehead was transparent and we read it reversed on the surface of the frontal bone. A letter inscribed on the back of the head is not read as if we read the surface turned toward the occipital bone but if we were standing behind our self's and were looking at the surface of the skin on the back of the head. On the abdomen it has to be written with its beginnings toward the feet and with the loop end towards the head, as if it were written on a paper laid on the abdomen in such a way that we could read best by looking downward from above" (Weber, 1851, üb. d. Helson 1964:309f). Helson berichtet über eigenen Versuche mit der Stirn und den Zahlen 3 und 4: zunächst würden sie spiegelverkehrt geschrieben, den Pbn. falle aber auf, das irgendetwas nicht stimme. Dann könne der virtuelle Standpunkt ohne Schwierigkeiten gewechselt werden. „After some practice one can adopt either stance and see the pattern either way“ (1964:310). Auf anderen Körperteilen sei WEBERs Mitteilung nicht leicht replizierbar, beklagt er dann noch.

4 „Only the physical perspective of an observer is at issue in this analysis“ (Hass 1984:789). „The spontaneous aspect of the measure is important: The participant has to write the letter very quickly, and perspective-taking is not explicitly requested; thus, the possibilities of ceiling effects and social desirability effects are ruled out“ (Steins 2000:696). Versuchspersonen habe mehrere Buchstaben hintereinander, sich z.B. abwechselnd den Versuchsleiterinnen und bspw. einer Zeichnung ihres Expartners zuzuwendend, „for that persons´s perspective“ auf ihre Stirn zu schreiben – die Erfahrungen der Verf. mit Studierenden erbrachten Varianz nur beim jeweiligen Erstversuch.

1.2 Kognitive Balance, geteiltes Wissen, das Verhältnis zur Soziologie und erste methodische Werkzeuge

Obwohl sich der Perspektivitätsbegriff im Index von Wirtschafts- und Sozialpsychologischen Lehrbüchern nur selten findet, wird als erste These dieser Arbeit formuliert, dass der Metaperspektive in Grundlagenmodellen der Sozialen Wahrnehmung und der Einstellung, des sozialen Einflusses und der Interaktion, sowie in Anwendungsgebieten wie bspw. der beruflichen Identifikation und der Kundenorientierung eine große, wenn auch nicht immer explizit gemachte Rolle zukommt.
Als Ordnungsrahmen wird hier die *Balancetheorie* von Fritz Heider gewählt, mit der sich die Beteiligung metaperspektivischer Kognitionen an drei Phänomenbereichen darstellen lässt: erstens sind sie Bedingung der Entwicklung von Sympathie, von Zugehörigkeit, Identifikation und Compliance (oder entsprechend negativen sozialen Beziehungserlebens). Zweitens lässt sich der soziale Einfluss modellieren, der Kerngegenstände der Disziplinen Sozialpsychologie und Soziologie konstituiert und viel zu einer Wirtschaftspsychologie beizutragen hat. Drittens enthält die Balancetheorie bereits eine Vorhersage über das Zustandekommen kognitiver Metaperspektiven.

> „*All examples refer to* p´*s life space. this is true even of* oLP *which therefore means:* p *thinks that* o *likes or admires* p.“ *(Heider 1946:108).*

Balance in der Repräsentation sozialer Beziehungen variiert, weil die Gefühle einer Person P gegenüber einer oder mehreren anderen, O(ther), von dem *von P mit O angenommenen* Konsens über Sachverhalte und Meinungsgegenstände *X* abhängig sind:

$$P[O] = P[O[x]] \circ P[x].$$

Wahrgenommene Ähnlichkeit in der Wertschätzung oder vermutete gemeinsame Ablehnung von *X* fördern Sympathie und Zugehörigkeit. Diese Theorie des ‚Value-Fit‘ ist unter Bezug auf Lewin auch in der aktuellen Arbeits- und Organisationspsychologie zu Themen von Zufriedenheit und Motivation gut etabliert und wird in Kap. 3.2 (Studie VI) dargelegt.[5] In dieser Arbeit wird (wahrgenommene) Werteähnlichkeit als Initiatorin guter

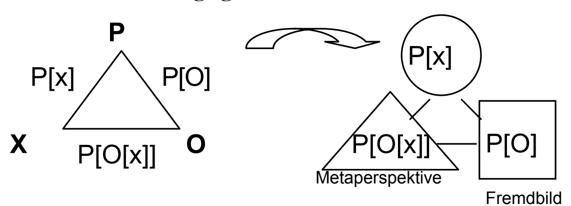


Abb. 1_2: Einführung in die Perspektivennotation (nach Fassheber et al. 1990) am Beispiel der kognitiven POX-Triade der Balancetheorie Heiders

5 Die Multiplikationsformel, in der die Balancierungstendenz des kognitiven Systems beschrieben werden kann, ist dabei keineswegs nur metaphorisch gemeint: im eindimensionalen Einstellungsbegriff wird aus Minus mal Minus Plus, der wahrgenommene Konsens in der Ablehnung des Meinungsgegenstands führt zu einem positiven Fremdbild P[O]. Zur Diskussion der Multiplikation s. Kap. 2.3, die Einführung der statistischen Umsetzung erfolgt in Kap. 3.2.

Beziehungen auch in marktpsychologischen Settings geprüft, so bei der Prädiktion des Vertrauens von Kunden zu ihrem Finanzberater (Studie VIII, Kap. 3.4) und in Business-to-Business Beziehungen (Studie XIIIb, Kap. 5.3). Eine *psychologische Beziehungsdiagnostik* wird gut daran tun, sich auf die Heidersche Balance-Tendenz zurückzubesinnen, und damit auf die Metaperspektive der von P bei O vermuteten Repräsentation: P[O[x]]. Ein Beziehungs*management* hingegen wird versuchen, die aus einem wahrgenommenen Dissens resultierende Ablehnung über die Erzeugung von *Toleranz* verhaltensirrelevant zu halten. Habermas (2000) spricht in diesem Sinne von einer „Toleranzzumutung", die „die gesellschaftliche Destruktivität eines unversöhnlich fortbestehenden Dissens auffangen" soll, indem Handlungen *gegen die anderen* trotz guter Gründe zurückzustellen sind. Heiders Balance-Theorie beschreibt insofern eine vorzivilisatorisch-automatische, in der kognitionspsychologischen Terminologie von Zwei-Prozess-Modellen eher periphere (Informations-)Verarbeitung. Toleranz und (gemäßigter) Wert-Relativismus werden als Weisheitskriterien (Baltes & Staudinger 2000) der automatischen Balancierung entgegengesetzt.

Das zweite große Einsatzgebiet der Metaperspektive, das von sozialpsychologischen Lehrbüchern mit dem Term ‚sozialer Einfluss' überschrieben wird, kann die Balancetheorie ebenfalls mit einer einfachen Multiplikation skizzieren: $P[O[x]] \circ P[O] = P[x]$. In der Variable P[O] sorgen Freundschaft, Vertrauen zum Kommunikator oder die wahrgenommene Legitimität seiner Position, sowie die eigene Gruppen-, Organisations- oder Milieu-Zugehörigkeit – P[O] kann ja ebenfalls als Einheitsrelation konzipiert werden – für die Compliance, die bspw. in der Theory of Reasoned Action von Fishbein & Ajzen über die Übernahme der metaperspektivisch antizipierten Meinungen anderer entscheidet und damit die Einstellungs-Verhaltensrelation um einen sozialen Prädiktor erweitert. Das Fishbein & Ajzen – Modell stellt eine solide Verbindung von Sozialperspektivitäts- und Einstellungsforschung her, auch wenn Metaanalysen der sogenannten subjektiven Norm[6] nur eine moderate Verhaltensrelevanz bescheinigen (Shephard 1988, Eckes & Six 1994, Hausenblas & Carron 1997, u.a.; mit hoher Variabilität zwischen Verhaltensbereichen Six 1998, Finlay et al. 1997, Trafimow & Finlay 2001, et al. 2002). Auch zu ihrer temporären Determination liegen konsistente Befunde vor (z.B. Ybarra & Tarafimow 1998). Dass die differentielle Korrelation mit der Verhaltensintention gewöhnlich niedriger ausfällt als die des selbst angegebenen Nutzens, könnte ihrerseits wieder Auswirkung einer sozialen Norm der Selbstbestimmung sein; in Kap. 2.2 werden entsprechende ideologiekritische Positionen und ihre Befunde diskutiert, sowie über Versuche berichtet,

[6] Eine zunächst seltsam anmutende Kontradiktion, die aber der Moderation des sozialen Einflusses durch die persönliche Compliance-Motivation Rechnung trägt. Über die individuumsbezogene Wirksamkeit sozialer Normen wird es im Folgenden ausführlich gehen.

eine ‚indirekte' Messung des sozialen Einflusses über die bei anderen vermutete Normabhängigkeit vom sozialen Einfluss auf die Antworten zu befreien.

Die Themen der sozialen Zugehörigkeit und des sozialen Einflusses sind Psychologie und Soziologie gemeinsam. Gesellschaftliche Ordnung – das soziologische Explanandum – wird nicht über unidirektionale Sozialisation gesichert, die Normen und ihre Verbindlichkeit sind vom Subjekt selbst allein oder sozial konstruiert. Normen werden im Symbolischen Interaktionismus als emergente Eigenschaft wechselseitiger Orientierung an den *bei anderen vermuteten* Reaktionen, Meinungen und Erwartungen (z.B. Berger & Luckmann 1969/1989) modelliert, die als ‚soziale Selbstverständlichkeiten' (Hofstätter z.B. 1972:42ff), als *geteiltes Wissen* bei vielen Individuen verbreitet sind und über die Annahme, *dass sie geteilt seien*, ihre Verbindlichkeit erlangen.

Die verwendeten Begriffe des ‚geteilten Wissens' und der ‚Emergenz' bedürfen einer etwas ausführlicheren Erläuterung. Zunächst fühlt sich die Sozialpsychologie, wenn von Psychologie und Soziologie gleichzeitig die Rede ist, mit der identitätskritischen Frage nach der ‚richtigen' Art, ihre Gegenstände zu konstituieren, konfrontiert. Wo verortet sich die vorgelegte Arbeit? Lange Zeit war das Verhältnis beider Fächer nur durch Abgrenzung gekennzeichnet: schon Wundt mühte sich in der vom ihm mit Bedacht sog. Völkerpsychologie, einer befürchteten Gleichsetzung der sozialen Psychologie mit der Soziologie entgegenzuwirken (1900/1911:3). Während ihrer Etablierung hat die Sozialpsychologie sich das Erleben und Verhalten von Individuen zum Aufnahmekriterium ernannt (s. Kap. 4.1.1). Diese Beschränkung wird zwar häufig kritisiert; die eigene Fachsozialisation hat aber wohl mit sich gebracht, dass sie als Kuhnsches paradigmatisches Fachverständnis oder ‚individuelle Soziale Repräsentation' für role-taking und role-making der Verf. weiterhin verbindlich ist.

In den 1960er Jahren begann mit Gergens Zurückweisung des Naturwissenschafts-Vorbilds für die Sozialpsychologie eine erneute und recht bewegte Fachdiskussion, die u.a. eine Enttäuschung über eine (nach dem Ende der behavioristischen Phase erneute) Elimination von *Bedeutung* im Informationsverarbeitungsparadigma deutlich werden ließ (z.B. Forgas 1981, Graumann 1979, 1988, Ickes & Gonzales 1996, Witte 1987, Moscovici 1995:304f, Flick 1995). Zwar ist das Problem der Integration psychologischer und soziologischer Perspektiven (oder ‚Lager') wohl nicht gelöst – in Kapitel 2.1.3 beginnend werden den – aus soziologischer Sicht *typisch psychologischen* – Hypothesen motivational und kognitiv ‚verzerrter' Perspektivenkonstruktion soziologische (sog. soziale) der kommunikativen Wissensverteilung *gegenüber*gestellt. Die Sozialpsychologie hat sich aber selbst zunehmend differenziert und hat, durch Größenzunahme und Differenzierung bedingt, eine höhere Pluralismus-Akzeptanz entwickelt. Heutzutage lässt sich zumindest als These formulieren, dass die differenzierte Sozialpsychologie mit der Erkenntnis historisch-kultureller Gebundenheit relevanter Inhalte handlungswirksamen Alltagswissens,

Subjektiver Theorien, Normen und Ideologien (bspw. des Self-Serving Bias nur in individualistischen Kulturen: Heine et al. 1999; Egoismus-Mythos: Miller 1999, s. Kap. 2.2.1), sowie der Gebundenheit der Erklärungsmechanismen selbst (konventionale Erklärungen nach Poole & McPhee 1985/1994) ausreichend gut zurecht kommt. Beispielsweise hat schon Witte (1978) Annahmen zur Wirkung sozialen Einflusses in Kleingruppen, die bei den Versuchspersonen selbst verbreitet sind, explizit als eine der Variablen eines integrierenden Modells von Gruppenprozessen aufgenommen:

> *„Kenntnis über die Theorie ... kann also dazu führen, dass an naiven Vpn. festgestellte Gesetze nicht mehr gültig sind, ... [dies ist] für eine ‚emanzipatorische Wirkung' der Psychologie bedeutsam" (Witte 1978:138).*

Mit dem Axiom dieses „anthropomorphen Menschenbilds" wird erkannt, das sich das Untersuchungsgebiet mit „den Kenntnissen über die eigenen Gesetzmäßigkeiten verändern kann" (a.a.O.:166). Auch in Kerntheorien des Social Cognition Paradigmas kann mittlerweile ein Versuchspersonenerwartungseffekt – eine Metaperspektive der Schreibung[7] Vp[V1*[Vp]] – als Prozess kontrollierter Informationsverarbeitung modelliert werden, oder die systematischen Unterschiede in individualistischen und kollektivistischen Kulturen vorherrschender Selbstkonzepte als variierende Zugänglichkeit independenten (dispositionalen) und interdependenten (sozial kontextuellen) Selbstwissens (Hannover & Kühnen 2002, s. Kap. 2). Das Perspektivitätskonstrukt wird sich somit in beiden sozialpsychologischen Lagern ‚verankern' lassen können[8]:

In der psychologischen (individuumzentrierten) Sozialpsychologie beschreibt das Perspektivitätskonstrukt, wie oben eingeführt, vornehmlich die Beschränktheit sozialer Wahrnehmung und die *Irrtümer*, die bei Perspektivenwechsel zu verzeichnen sind (Kapitel 2 wird ihnen gewidmet sein). So ist auch den meisten kognitiven Theorien der Selbstwahrnehmung, angefangen von der James-Lange Hypothese, über die attributionalen Theorien der Selbst- und Emotionswahrnehmung von Bem oder Schachter & Singer, bis hin zu modernen wie der Selbstkategorisierungstheorie von Thurner oder der des Dynamischen Selbst von Hannover die *Beschränktheit* der Perspektive auf das Selbst gemeinsam. Wenn dann noch in Kapitel 1.3 nachgezeichnet wird, dass man die Sicht anderer eigentlich nur aus der Übertragung der eigenen Erfahrungen und Ansichten gewinnen könne, scheint von der oben gepriesenen Perspektivendezentrierungsfähigkeit nicht viel übrig geblieben zu sein. Dieses Pendeln zwischen Funktionalitäts- und Defizitanalyse wird die gesamte Arbeit begleiten.

---

7 die Sternmarkierung der Klammer, *[, spezifiziert das Kognizieren als Wünschen, s. Tab. 1_1.

8 Der Begriff der ‚Verankerung' (in bereits bekanntem Wissen) beschreibt zusammen mit dem der vereinfachenden ‚Objektivierung' Prozesse der Veränderung von Wissen (z.B. von Theorien) während seiner Diffusion in Soziale Repräsentationen anderer Gruppen.

Erkenntnistheoretischer Pessimismus ist nicht nur (aus Perspektive der Soziologie) für die Psychologie typisch (Weisheitspsychologinnen sehen ihre ‚Positive Psychologie' in der Minderheitenposition, Staudinger 2002), für die Thematisierung der Perspektivität ist er vielleicht sogar konstituierend. Aus dieser Sicht lassen sich Konvergenzen oder Unterschiede zwischen den Perspektiven verschiedener Personen A und B[(9)] auf den gleichen Sachverhalt X, A[x] ≠ B[x], nur annehmen, weil diese als individuelle, mehr oder weniger autochthone, geschlossene, autopoetische kognitive Systeme betrachtet werden (Heiders Balancetheorie gibt ein gutes Beispiel für die mögliche Geschlossenheit kognitiver Systeme, Konsistenztheorien werden auch als erste Generation der Systemtheorie bezeichnet). Denn nur bei interpersonellen Unterschieden sind Perspektivenübernahme A[B[x]] und Dezentrierung A[B[x]] ≠ A[x] *nützlich* (bspw. als Habermassche politische Tugend oder als Bestandteil strategischen Planens); nur dann wird die Frage nach der Akkuratheit der Metaperspektive A[B[x]] $=^?$ B[x] notwendig. Wäre alles Wissen geteilt, gäbe es keine Sozialperspektivitätsforschung – das in Kap. 1.3 vorzuführende ‚Problem des Fremdpsychischen' beruht auf diesem invidualistischen Axiom.

Unter dieser Voraussetzung scheint die Soziologie zunächst nur eine der auf einem sehr operationalen Niveau konkurrierenden Erklärungen für Perspektivenkonstellationen und einige angenehme Vereinfachungen zu liefern. Die Psychologie müsste ohne soziologische Begriffe die individuelle Entwicklung, Erfahrung und kognitive Konstruktion bei den beteiligten Personen nachzeichnen, all dies lässt sich über deren Zugehörigkeit zu bestimmten Milieus, die Einnahme verschiedener (z.B. beruflicher) Rollen und das Mitwirken an verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen komprimiert beschreiben. Aus soziologischer Perspektive greift die hinter der Dankbarkeit für die Zusammenfassungsleistung stehende reduktionistische Haltung aber zu kurz, denn auf Ebene des Individuums lässt sich die Entwicklung von gesellschaftlichen Errungenschaften wie „Sprache, Mythos & Sitte" (Wundt) oder von Kollektivbewusstsein (Durkheim) nicht erklären[10]. Die von Wundt phylogenetisch für notwendig gehaltene „Wechselwirkung vieler" (1913:3)[11] erscheint der Psychologie nicht präzise genug ausgedrückt, ein ‚Kollektivbewusstsein' geht ihr

9 In der verwendeten Perspektivennotation können die kognizierenden Personen durch beliebige Buchstaben notiert werden; Es gibt deutsche Variante von Ich & Andere mit I[A[x]] = „Ich glaube (oder das Individuum glaubt), der (oder die) Andere(n) meint(en) X". Hier werden Heiders P & O als abstrakte Namen bevorzugt. Teilweise werden aber auch Personennamen A und B (evtl. C, D, ...) verwendet, wenn keine von ihnen vor den anderen privilegiert ist. Auch spezifische Abkürzungen wie Vp für Versuchsperson in Vp[VL[x]] oder MA für Mitarbeiter usw. werden fallweise eingeführt.

10 Eckart (1997:107) meint, Wundts Völkerpsychologie habe Durkheim beeinflusst.

11 Die Gegenstände der Völkerpsychologie sind ‚geistige Erzeugnisse', „die aus der Gemeinschaft des menschlichen Lebens hervorgehen und die nicht aus den Eigenschaften des menschlichen Bewusstseins allein zu erklären sind, weil sie die Wechselwirkung vieler voraussetzen" (1913:3).

deutlich zu weit. In der Psychologie brauchen Repräsentationen ein Trägersystem (Wundt 1900/1911[12]; Hofstätter 1957b:318; Hiebsch & Vorweg 1972:16f; auch v. Cranach 1995:25 u.v.a.). Da die Soziologie in ihrem Gegenstand nicht auf das Individuum eingeschränkt ist, darf sie die emergenten Eigenschaften sozialer Interaktion (Graumann 1979:294) in Form von Konstrukten wie den Public Representations in der Öffentlichen Meinung, dem kollektiven Gedächtnis oder dem „dynamic polyphasic cognitive system" (Foster 2001:15)[13] *auf kollektiver Ebene objektivieren*; die Exorzierung des Volksgeistes kam über die Psychologie nicht hinaus[14]. In der soziologischen Terminologie werden Bedeutungen, Kommunikationen, kollektive oder Soziale Repräsentationen zumindest grammatikalisch zu Subjekten, *sie* „kommunizieren miteinander, verbinden und trennen sich und führen jede Menge neuer Aussagen und Praktiken in das <spontane> Alltagsleben ein" (Moscovici 1995:300) und können „als latente Repräsentationen sich in psychischen Inhalten und in symbolischen Handlungen äußern" (a.a.O.:278), sie können auf mikrogenetischer Ebene *durch* Gespräche und auf soziogenetischer *durch* Medien operieren (Foster 2001:3) oder (als deren einzige Elemente) Luhmanns Soziale Systeme konstituieren. Objektivierende (oder subjektivierende) Sprachformen sind unproblematisch, solange sie als solche interpretiert werden (z.B. die von Adam Smith im 18. Jh. eingeführte ‚ordnende Hand' bzw. „unsichtbare Hand der Vorsehung", Stavenhagen 1964:54). Auch in dieser Arbeit wird ‚ein Kapitel etwas beschreiben' und ‚eine Abbildung etwas zeigen'. Die Rede von Wissen als einem ‚überindividuellen Gebilde', dass sich in individuellem Wissen nur unreliabel erfassen lässt (zu seiner Messung daher mehrere Informanten nötig macht), wirft somit eine Variante des Kategorien-Problems im Universalienstreit auf: Universalien, Allgemeinbegriffe können als nur sprachliche Abstraktion (Nominalismus) eingeführt werden oder es kann im Gegenteil ihre ontologische

---

[12] „Die geistigen Entwicklungen, die durch das Zusammenleben der Glieder einer Volksgemeinschaft entstehen, sind nicht minder tatsächliche Bestandteile der Wirklichkeit, wie die psychischen Vorgänge innerhalb des Einzelbewusstseins. Sie sind allerdings nichts was außerhalb individueller Seelen vor sich gehen könnte" (1900/1911:10)

[13] Die Mischung von Bestandteilen verschiedener Wissensbereiche, die bei der Diffusion beispielsweise wissenschaftlicher Theorien über angewandte Disziplinen (wie die Wirtschaftspsychologie) in das Alltags- (oder Management-)Wissen beobachtbar ist, hatte Moscovici (1961, z.n. Foster 2001:15) „Polyphasia" genannt.

[14] Und der Ausweg Bühlers (1927), der Psychologie neben dem Studium des Erlebens- und Benehmensaspekts auch das des Gebilde-Aspekts komplexer psychologischer Gegenständen aufzugeben, hat sich in der (mainstream) Psychologie nicht durchgesetzt, denn auch „Sachstrukturen können nur soweit im menschlichen Handeln realisiert werden, wie sie im kognitiven System repräsentiert sind" (Herrmann 1984:167).

Realität behauptet werden.[15] Der *Nominalismusstreit* wird allgemein dem Mittelalter zugewiesen (Nöth 1985:23, Mauthner 1910/o.J.), im Verhältnis von Sozialpsychologie und Soziologie ist er weiterhin lebendig.

Dieses gesagt, könnte sich die Theorie Sozialer Repräsentationen in der Begegnung von Psychologie und Soziologie als eine Art Kompromiss anbieten[16], denn hier *kann* die (fachspezifische) Forderung nach Bindung von Repräsentationen an Personen eingehalten werden (nur Repräsentationsexemplare sind beobachtbar), und dennoch können bspw. über die Mehrebenen-Konzeption von Wissen (v.Cranach 1995) einige emergente Eigenschaften sozialer Systeme dargestellt werden (was die ‚soziologische Sozialpsychologie' und schon die Völkerpsychologie beabsichtigten, Graumann 1979, vgl. Strack 1998:17). Die Theorie der *‚Représentations Sociales'*, die Serge Moscovici in den 1960er Jahren in die soziologische Sozialpsychologie eingeführt hat, beschreibt Inhalt und Veränderung von sozial geteiltem (Alltags-)Wissen während seiner Diffusion durch verschiedene Bevölkerungssegmente. Der Ansatz betont im Gegensatz zum Informationsverarbeitungsparadigma der Social Cognition die Kategorien von Sinn & Bedeutung (die man von der kognitiven Wende in der Sozialpsychologie einmal erhofft hatte, Graumann 1988) und arbeitet mit interpretativen – sog. bedeutungs'-erhaltenden – Methoden (Interviews, focus groups, Medienanalyse). Erstes Anwendungsbeispiel war die Diffusion und die durch sie verursachte Veränderung des ‚Wissens' einer wissenschaftlichen Theorie (der Psychoanalyse) in verschiedene gesellschaftliche Funktionssysteme, Berufsgruppen und Alltagsbereiche (verwandt sind Studien zu wirtschaftlichen Laientheorien, Kirchler 1999:100f).

Soziale Repräsentationen sind für die Perspektivitätsforschung aus mehreren Gründen interessant. Die Sozialperspektivitätsforschung, die Theorie Sozialer Repräsentationen und die Social Cognition Forschung weisen die oben in punkto Beschränktheit und Relativität angesprochene *konstruktivistische Orientierung* auf (Durveen & De Rosa 1992). Konstruktivisten müssen auf Gewissheit verzichten, ihnen sollte Toleranz leichter fallen. Bei aufgefundener *Differenzierung* Sozialer Repräsentation (Wissensunterschieden zwischen Gruppen) werden die unvollständig geteilten Wissensbestandteile von der Forschung nicht als *mehr oder weniger wahr* voreinander bevorzugt (Moscovici 1995:285, Foster 2001), die in der Psychologie übliche Rede von Biases ist daher verpönt. Die Terminologie der Sozialperspektivität versucht bei der Bewertung von interpersonellen Perspek-

15 Vor dem Problem standen Logik und Psychologie bei der Definition von Begriffsintensionen (Mauthner 1910/o.J.; Carnaps Unterscheidung von Extension und Intension wurde Bestandteil der DIN-2230, Wille 1984). Die Lösung, sog. natürliche und sprachliche Kategorien intensional über das Exemplar mit der höchsten Prototypikalität zu definieren (Spatz für Vogel usw. Rosch 1978), ist zwar praktisch, versagt aber bei nicht-anschaulichen Exemplaren. Vorteil der Klassifikations*psychologie* ist, dass sie über das Trägersystem der Intensionsrepräsentation verfügt.

16 Die Theorie möchte „zugleich eine *allgemeine* Theorie gesellschaftlicher Phänomene und eine *spezielle* Theorie psychischer Phänomene sein" (Moscovici 1995:272).

tivendiskrepanzen hier immerhin, anstelle des Wahrheitsattributs den Begriff der *Veridikalität* zu verwenden[17]; sie ist in diesen erkenntnistheoretischen Dingen insgesamt aber eher inkonsistent: auf die Bewertung der *Akkuratheit von Metaperspektiven*, P[O[x]] = O[x]?, möchte sie nicht verzichten. Empirische Ergebnisse zur Veränderung von Wissen, Meinungen und Bewertungen vor allem sozialer Sachverhalte während ihrer Diffusion und kommunikativen Konstruktion in verschiedenen Gruppen legen nahe, Unterschiede in den Perspektiven verschiedener Personen über deren Gruppenzugehörigkeit und ihren Zugang zu Kommunikationssystemen zu erklären. Diese ‚externale Attribution' von Perspektivendiskrepanzen lässt daher das Individuum ‚frei von Schuld', Biases werden Nebenfolge gesellschaftlicher Organisiertheit.

Umgekehrt kann die Sozialperspektivitätsforschung zum Paradigma der Sozialen Repräsentationen vielleicht eine Begriffspräzisierung beitragen: Der wichtige Begriff des *geteilten Wissens*, der oben den Ausgangspunkt der Befassung mit der Soziologie markierte, ist nämlich (ebenso wie seine Spielarten *verteiltes* Wissen, Konsens, mutual knowledge, common ground usw.) merkwürdig zweideutig. Von der Kulturanthropologie wird geteiltes Wissen *nur* über die von einer dritten Person, den Forschenden, also *aus externer Perspektive* feststellbare Übereinstimmung direkter Perspektiven A[x] = B[x] definiert.

> *„Shared knowledge structures may be said to exist whenever two or more people are highly similar in the ways they recognize and respond to social events" (Morgan 1986:405).*

> *„We can now measure with known accuracy the extent to which ‚pictures' or cognitive representations in the mind of one person correspond to those in the mind of another . ...[or] to which a large number of individuals ‚share' the same picture ... … each individual has an internal cognitive representation of the semantic structure in which the meaning of a term is defined ... Culture consists of shared cognitive representations of this structure" (Romney et al. 1996).*

> *„Sie [die soziale Kognition] wird sozial geteilt, da sie der Mehrzahl der Mitglieder einer Gesellschaft oder Gruppe gemeinsam ist" (Müller, Jonas & Boos 2002:70).*

Die Feststellung einer faktischen Ähnlichkeit von Merkmalsträgern ist Standard gängiger Naturbeschreibung. Eine aus externer Perspektive entdeckte Übereinstimmung direktperspektivischer Repräsentationen kann dann durch einfache ‚Ansteckung' in zellulären Automaten (z.B. Latane & Nowack 1992; man mag sich an die Imitationslehre der Psychologie des 19. Jahrhunderts erinnern) erklärt werden, oder als Pseudokontingenz durch Wirkung einer Drittvariable (nämlich von ‚Stimuli' aus der physischen Realität, reliablen Umweltinformationen mit guter Beobachtbarkeit Boster 1991; Funder & Dobroth 1987, vgl. Kap. 4.1), die dann noch eine Marbe zugeschriebene „keineswegs selbstverständliche Annah-

[17] womit nicht viel gewonnen ist, das Stammwort *veridicus* heißt ‚wahr redend'.

me einer allgemeinen ‚Gleichförmigkeit des psychischen Geschehens' " (Hofstätter 1957:69) notwendig macht, die über die genetische Ausstattung gerechtfertigt wird (Lenneberg 1967/1972).

Wenn aber die Sozialpsychologie nicht nur für unerwünschtes, minderwertiges und irrationales Verhalten (Massenhysterie, Faschismus usw.), das in ‚alter' Dualität gegen das Handeln ‚vernünftiger Individuen' gesetzt wird (Hofstätter 1957, Moscovici 1995) zuständig ist, sondern wenn geistige Erzeugnisse „von allgemeinem Wert" (Wundt 1900/1911:1), wie Meinungen über „das Leben in der Gesellschaft, die ideale Gesellschaftsform, die Handlungsziele, die Gerechtigkeit, das Wahre, das Schöne usw." (Moscovici 1995:273) und die eigene Identität[18] nur in gemeinsamer ‚Bestimmungsleistung' (Hofstätter 1957, 1973[5]) erreicht werden können, wofür „im Rahmen kooperativer Kommunikation ... Wissen von Gleichberechtigen erzeugt und auf Konsensbasis verifiziert" werden muss (Yourniss 1984:44; was übrigens bis hierher auch die oben zitierte Kulturanthropologie annimmt, ausführlich Boster 1991), dann wird *für* eine faktische Übereinstimmung A[x]=B[x] eine *vermutete* Übereinstimmung A[x]=A[B[x]] und B[x]=B[A[x]] nötig. Wenn Bedeutung gemeinsam ausgehandelt werden muss (Mead 1934/1973, Graumann 1972, Habermas Diskurstheorie), damit sie dann auch für die anderen gilt, dann gehen *Vermutungen über die Vermutungen anderer* in diesen Begriff von Bedeutung ein.

Die Theorie der Sozialen Repräsentationen bleibt erstaunlicherweise hier unklar: teilweise bleibt es bei einer Definition geteilten Wissens als bloßer Ähnlichkeit direkter Perspektiven[19]. Dann aber kann es – für eine Psychologie, die trägerlose Repräsentationen ablehnt – keine Wirkung entfalten, da solcherart geteiltes Wissen ja eben nur in der Perspektive des unbeteiligten Dritten ein geteiltes ist: es ist dann nur *eP-geteilt* (in *e*xterner *P*erspektive, Abb. 1_3). Implizit jedoch scheinen die Metaperspektiven in der Theorie Sozialer Repräsentationen mitgedacht zu sein: erstens sind die aus ihnen gewonnenen Situationsinterpretationen „uns derart geläufig, dass wir von allen anderen Menschen die Zustimmung zu der aus der Deutung der Ereignisse gewonnenen Wahrheit erwarten" (Moscovici 1995:301), zweitens gehören zu den Sozialen Repräsentationen sowohl die über „Verdinglichung" als „auch" die über „Konsens" (a.a.O.:298) gewonnenen geteilten Denkformen und drittens verleiht erst die (individuelle metaperspektivische) „Repräsentation" (des wahrgenommenen

[18] Das Credo des Symbolischen Interaktionismus, demnach Handlungsintentionen P[x] aus gemeinsamer Situationsbedeutung P[O[x]] ◦ P[O] und auch das *Selbstbild* aus den bei Signifikanten Anderen *vermuteten Fremdbildern* gebildet werden, P[O[P]] ◦ P[O] = P[P], ist dann nur konsequent.

[19] So wenn Moscovici „Wissensbestände und Glaubensinhalte ... als Besitz mehrere Individuen zu beschreiben und gegebenenfalls zu erklären" sucht (1995:274), mit der Durkheimschen „Hypothese ..., daß nämlich die kollektiven Repräsentationen deshalb rational sind, weil sie kollektiv sind" (:278) und „in den Köpfen von Personen und von Gesellschaftsmitgliedern stecken und gleichzeitig eine Welt repräsentieren, die sich diese Personen über ihre Repräsentationen aneignen" (:285).

Konsens) dem Konsens selbst, wie jeglichem anderen sozialen Sachverhalt „Sinn und Bedeutung“ und „eine Existenz für jedermann“ (a.a.O.: 272)[20].

In der Sprachwissenschaft wird das Problem der Definition geteilten Wissens präziser bearbeitet. Der von Lewis (1969/1975) eingeführte Begriff des ‚mutual knowledge‘ ist vollständig rekursiv: Sprecher und Hörer wissen Proposition pX gemeinsam, wenn „S knows *p*, H knows *p*, S knows that H knows *p*, H knows that S knows that H knows *p*, and so on, ad infinitum” (Levinson 1992:113).[21] Gern schreibt man die Definition selbst rekursiv (z.B. Garrod & Anderson 1987:183): A und B wissen X gemeinsam, wenn (1) A und B X wissen und (2) A und B (1) *gemeinsam* wissen.

Um geteiltes Wissen als rekursiven Konsens – mindestens A[x] = B[x] und A[B[x]] = A[x], B[A[x]] = B[x], vermutlich ist zusätzlich notwendig (Fussel & Kraus 1992:378), dass dem anderen die Annahme gemeinsamen Wissens unterstellt wird A[B[A[x]] = A[B[x]] – von einem allein aus der externen Perspektive des Forschers diagnostizierten gleichen Wissen A[x] = B[x] unterscheiden zu können, ohne den gewachsenen, aber eben zweideutigen Begriffen von Konsens, Übereinstimmung, geteiltem Wissen usw. zu widersprechen, wird in dieser Arbeit ein nur aus *externer Perspektive* geteiltes Wissen als **eP-geteilt** und ein aus *interner Perspektive* geteiltes Wissen als **iP-geteilt** bezeichnet.

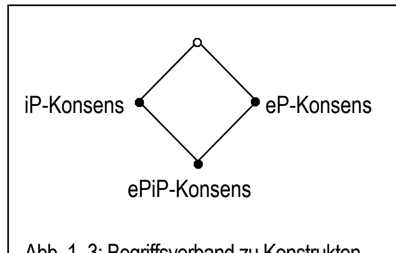


Abb. 1_3: Begriffsverband zu Konstrukten des ‚geteilten Wissens´ (Soziale Repräsentationen, Normen, Reputation, Images u.v.a.) eP = aus externer Perspektive, iP = aus *i*nterner *P*erspektive geteilt.

Setzt man mit dieser Definition als Gegenstand der Theorie Sozialer Repräsentationen nur Wissensbestände, die **ePiP-geteilt** sind (ebenfalls für sozialpsychologische Konstrukte wie *Norm* und *Kultur* oder wirtschaftspsychologische wie *Organisationskultur* und *Markenimage*), für die also sowohl aus externer als auch aus interner Perspektive Konsens vorliegt (Abb. 1_3, zu Begriffsverbänden s. Wille 1984), können sie aufgrund des iP-Konsens handlungswirksam werden und aufgrund des eP-Konsens zu sozialen Strukturen führen, auch

[20] Zugefügt werden muss, dass der Vorgang der gemeinsamen, kommunikativen Wissenskonstruktion auch ein distinktives Merkmal einer Social Representation ausmacht („und nicht ..., daß sie selbstverständlich ist und in diesem Sinne von allen anerkannt wird“ a.a.O. 309).

[21] In der sprachwissenschaftlichen (und semiotischen) Teildisziplin der Pragmatik wird erfolgreiche Kommunikation dann definiert als *das gemeinsame Wissen, dass der Sender mit der Botschaft intendiert, den Empfänger zum gemeinsamen Wissen dieser Intention zu bewegen.* Hierzu hat Grice (1957, z.n. Levinson 1992) der ´natürlichen Bedeutung´ (Sachreferenz der Zeichen, X-Z) die pragmatische der sog. *non-natural meaning*, die *Meaning-nn*, gegenübergestellte: Person *P meant-nn X mit der Botschaft Z*, wenn und nur wenn (i) P beabsichtigt mit Z beim O den Effekt X zu erzeugen, und (ii) P (i) allein darüber zu erreichen beabsichtigt, dass O die Intention (i) erkennt. Eine Beeinflussungsintention, die erreicht wird, indem sie erkannt wird (Lewinson 1992:16).

wenn die Rede von überindividuellen Repräsentationen nur nominalistisch aufgefasst wird.

Die dem iP-geteilten Wissen wesentliche Vermutung des Wissens vermittelt nicht nur die Möglichkeit von Kommunikation, sondern auch die der Absicherung von *Realität,* zur Überwindung von Solipsismus (v. Förster 1986:84ff), die Möglichkeit letztlich zum Wissensgewinn. So gesehen wird die Vernunft des homo sapiens durch sozialen Einfluss nicht verringert, sondern seine Fähigkeiten zur sozialen Reflexion (genauer: die des Perspektivenwechsel, zumindest zu einer vermuteten Mehrheitsmeinung P[O[x]]) werden für seine Fähigkeit zur Erkenntnis notwendig.

Der soziale Einfluss auf Wissen und Bewertungen von Individuen wird in der Erklärung von Alltagshandeln und bspw. wirtschaftlichen Entscheidungen aber dann doch prekär, wenn der metaperspektivische Term P[O[x]] keine veridikale Abbildung einer tatsächlichen Partner-, aggregierten Gruppen- oder Mehrheitsmeinung O[x] ist, sondern wenn vielleicht eine M*ajority Fallacy* (jeder glaubt, seine persönliche Meinung werde von der Mehrheit geteilt: iP-Konsens ohne eP-Bestätigung, Kap. 2.1) oder sogar eine *Pluralistic Ignorance* vorliegt (jeder glaubt, die Mehrheit vertrete eine von der faktischen abweichende Meinung, iP-Dissens bei eP-Konsens, Kap. 2.2). Mit der Frage nach der Akkuratheit der Metaperspektive beginnt der Abschnitt über den dritten Vorhersagebereich der Balancetheorie: $P[O[x]] = P[x] \circ P[O]$. Das von Heider beschriebene kognitive *System* ist also autopoetisch. Die Wirkung der vermuteten Meinung anderer auf die individuelle Weltsicht und Handlungsintention P[x] sowie auf das Erleben von Zugehörigkeit oder Individualität P[O] bleibt ungeachtet einer fehlenden Veridikalität der P[O[x]] Kognition erhalten. Daher machen Akkuratheitsstudien, „which were popular in the 1940s and 1950s“ (O´Mahony 1984:51), auch noch heute den größten Teil der empirischen Forschung zur Sozialperspektivität aus. Können Personen die Perspektive anderer erschließen? Wie gut gelingt das? Wo kommen systematische Diskrepanzen vor? Welche Auswirkungen haben sie, sind sie veränderungsbedürftig? Wie lassen sich Akkuratheit und Diskrepanzen erklären? Lassen sie sich systematisch verändern?

Die Perseveration dieser Fragen in der angewandten und in der Grundlagenforschung, insbesondere zur ‚Fehler-Diagnostik‘, erscheint auf mindestens drei Gründe zurückführbar. Zum einen hat die Demonstration von Irrtümern anderer wohl einfach ihren eigenen Unterhaltungswert:

> *„Mistakes are fun! Errors in judgment make humorous anecdotes, but good performance does not. It is fun to lean back in our chairs and chuckle about our goofs“ (Crandall 1984:1499 z.n. Spinath 2000:21)*

Schadenfreude über inakkurate Perspektivenübernahme (durch andere) aber bestärkt die Pluralistic Ignorance der Beschränktheit der Mitmenschen.

„Wir haben zwar alle den gleichen Himmel, aber nicht alle den gleichen Horizont" (Adenauer, z.n. Deutschlandfunk September 2002).

Zur Diagnose der Akkuratheit einer Metaperspektive P[O[x]] wird sie – in der externen Perspektive der unbeteiligten Dritten (der Forschenden) – mit den tatsächlichen Meinungen der anderen O[x] verglichen: es werden *interpersonelle Perspektivenvergleiche* durchgeführt.

Die Abbildungen 1_4 und 1_5 stellen erste diagnostische Instrumente bereit.

Das zum *inter*personellen Diskrepanzdreieck in Abb. 1_4 analoge *intra*personelle Diskrepanzdreieck ist in Abb. 1_2 rechts enthalten, es verbindet in der Nomenklatur von Tab. 1_1 Sachbild und Metaperspektive mit dem von P *gesendeten Fremdbild* von O.

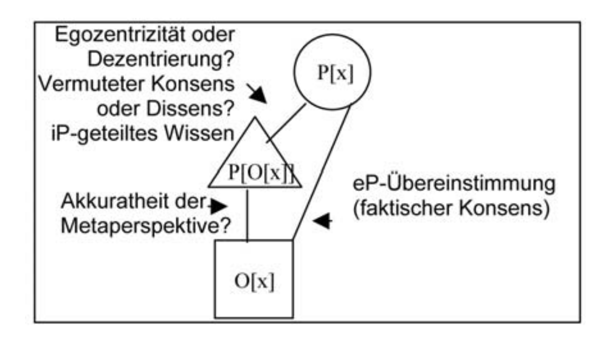


Abb. 1_4: Die Struktur des interpersonellen Diskrepanzdreiecks (nach Fassheber & Niemeyer 1987)

Dem doppelten Bezug eines Fremdbilds auf seinen Sender und seinen Empfänger (auch: Target) sind der kommunikationstheoretische und der soziometrische Hintergrund der Sozialperspektivitätsforschung anzumerken.

Tab. 1_1: Bezeichnung der Perspektiven im inter-personellen Diskrepanzdreieck

○ Direkte Perspektive	△ Metaperspektive	□ Kriterium der Akkuratheit der Metaperspektive
P[x] = Sachbild	P[O[x]] = Vermutetes Sachbild	O[x] = empfangenes Sachbild
P[P] = Selbstbild	P[O[P]] = Vermutetes Fremdbild	O[P] =empfangenes Fremdbild
P[O] = Fremdbild	P[O[O]] = Vermutetes Selbstbild	O[O] =empfangenes Selbstbild

Während die Balancetheorie für das intrapersonelle Diskrepanzdreieck in Abb. 1_2 die Metaperspektive als Produkt von eigener Einstellung und gesendetem Fremdbild vorhersagt, $P[O[x]] = P[x] \circ P[O]$, und damit den in Kap. 2.1 ausführlich zu besprechenden Befund des in der eigenen Gruppe angenommenen Konsens (iP-geteiltes Wissen), gilt für das interpersonelle Diskrepanzdreieck in Abb. 1_4 und 1_5 keine Balance-Annahme: es verbindet Perspektiven aus verschiedenen kognitiven Systemen (P & O). In externem Fokus auf P stellt Os Meinung über X (oder über P oder sich selbst) das von P *empfangene* Sachbild (oder empfangene Fremdbild, empfangene Selbstbild, s. Tab. 1_1) Os dar. Das bei O vermutete Sachbild, vermutete Fremdbild oder vermutete Selbstbild kann

dann als mehr oder weniger akkurat diagnostiziert werden. Abb. 1_5 führt hierzu Diskrepanztypen ein, die mit nominalem Skalenniveau der Messung auskommen. Auf Ordinalskaleniveau lassen sie sich in 13 Richtungstypen differenzieren (Fassheber & Niemeyer 1987, hier Abb. 4_1).

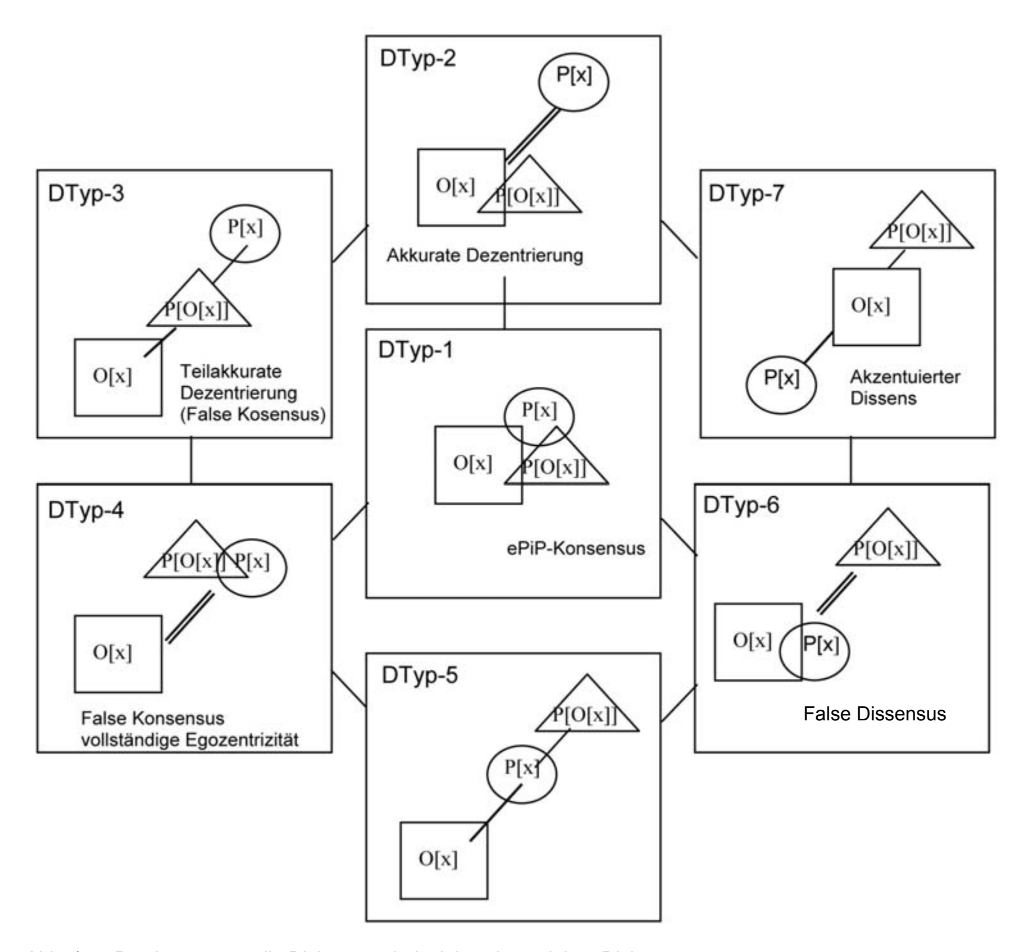


Abb. 1_5: Das interpersonelle Diskrepanzdreieck in seinen sieben Diskrepanztypen.

Mit der Akkuratheits-Diagnose einher gehen deren Erklärung, Prognose und ggf. Veränderung. Aus dem bisher Gesagten ergibt sich bereits, dass das interpersonelle Diskrepanzdreieck in Abb. 1_4 an Erklärungskraft gewinnt, wenn Ps Beziehung zu O aus dem intrapersonellen Diskrepanzdreieck (Abb. 1_2) hinzugenommen wird (daher die unterschiedliche graphische Ausrichtung, die ein Zusammenfügen zum Dyadischen Interaktionsschema ermöglicht, s. Abb. 4_6): bei positiver PO-Beziehung werden Diskrepanztypen 1, -4 und -3 wahrscheinlicher sein als Dtyp-2, -6 und -7. Kapitel 2 bis 5 werden hierzu Befunde darstellen.

Die zweite Begründung für die Attraktivität des Sozialperspektivitätsthemas scheint sich zunächst, geradezu entgegengesetzt zur ersten der Schadenfreude, aus einer Art freudigem Stolz auf das Ausmaß an Komplexität menschlicher Reflexionsfähigkeit zu ergeben, die die *Transzendenz* von Ich-Hier-Jetzt im perspektivendifferenzierten Denken ermöglicht.

> *„diverging, heterogeneous and thus multiple perspectives can also be internalized, acted upon, e n j o y e d, and in turn be of use to the broader society" (Pantaleo & Wicklund 2000:232, Hvh. ms).*

Variatio delectat. Im literarisch-künstlerischen Bereich wird die ästhetische Wirkung der Sozialperspektivität für eine ‚Welt im Spiegelkabinett' bisweilen verwendet.[22] Pataleo & Wicklund (2000:237) vergleichen das Erleben von Multiperspektivität mit dem Gang durch eine Kunstgalerie. Der Genuss, den ‚social multiplicity' verschaffen kann, steigert eine Diversitäts-Toleranz, die von Habermas für das internationale Zusammenleben oder von Baltes & Staudinger für die Entwicklung von Weisheit beansprucht wird (s. Kap. 1.1), bis zum Selbstzweck.

> *„By reference to wisdom, we can participate, for a fleeting moment at least, in the person utopia of an otherwise unreachable level of excellence" (Baltes & Staudinger 2000:132).*

Ästhetischer Genuss und der Stolz auf menschliche Reflexionsfähigkeit haben aber nun auch wieder mit der Hoffnung auf Erkenntnis zu tun: Einen Gegenstand von verschiedenen Perspektiven aus wahrzunehmen (die Sozialwissenschaft spricht von einer anzustrebenden „Triangulation der Daten") verbessert seine Erkennbarkeit. Anstelle der beiden bisher personalen Attributionen (Schadenfreude und Kompetenzstolz) könnte das Bangen um und die Hoffnung auf *Erkenntnis* als eine beide umfassende Begründung des Interesses an der Sozialperspektivität treten.

Drittens hat sich die Akkuratheitsfrage im Forschungsgebiet der Sozialperspektivität wohl über so viele Jahre fast unverändert erhalten, weil die zu bewältigenden methodischen Probleme bei der Differenzialdiagnostik verschiedener Arten von Perspektivendivergenzen keineswegs befriedigend gelöst sind. Seit Thorndike wurde mangelhafte Perspektivenübernahme in Differenzen zwischen Ratings gemessen (Abb. 1_5 und 4_1 legen dies ja ebenfalls nahe).

[22] In Wolfgang Hildesheimers ‚Lieblose Legenden' bemerkt der fiktiven Ich-Erzähler zu seiner Biographie Golchs, des Biographen Boswells, des Biographen Jonsons: „Ich ... möchte ... betonen, ... daß es mir nicht nur gelungen ist, das starke Boswell-Erlebnis meines Helden in zwingender Weise zu schildern, sondern daß ich auch, umgekehrt, Boswell im Lichte Golchs beleuchtet habe, bei welchem Vorgang ich den eigenwilligen Doktor Johnson hinwiederum durch Boswells Brille gesehen habe (metaphorisch gemeint: Boswell trug keine Brille), wie er, durch Golch gedeutet, nun mir erscheint: gewissermaßen also eine dreifache Überblendung der Kernpersönlichkeit (– in diesem Sinne ein von mir geprägter Begriff, er hat nichts mit der Schule des C.G. Jung zu tun –) Doktor Johnsons" (Hildesheimer 1952/1997:20).

Solchen Vergleichen hatte Cronbach in zwei einflussreichen Artikeln vorgehalten, dass „scores obtained in this manner are difficult to interpret" (1955:177), da sich in ihnen verschiedene Faktoren vermischen. Sein Vorschlag der Korrelation von Varianz-Komponenten der *Sender*-, *Target*- und *Item*-Effekte samt Target-mal-Item Interaktion, der dann in der Generalisierungstheorie mündete – „difficult articles using unconventional statistical notation" (Funder 1995:654) – ist nicht ganz einfach. Cronbach „succeeded at convincing his colleagues that nearly all the accuracy research he reviews was nearly meaningless" (a.a.O) und: „*Unfortunately, Cronbachs critique, far from pointing researchers in the right direction, apears to have scared them off*" (Reis 1994:viii). Reis, Funder und andere meinen, eine ganze Generation von Personwahrnehmungsforschern habe deshalb vorgezogen, dem Gebiet fernzubleiben. Auch heutzutage bleibt die Methodik auf diesem Sektor ein Problem. Einerseits ist bei schon zu Cronbachs Zeiten bestehender Segregation von Sozialpsychologie und Wirtschaftspsychologie (Funder a.a.O.) mit Wissensverlusten und ineffizienten Wiederentdeckungen zu rechnen. Andererseits muss gerade nach Anwendung elaborierter Statistiken verzeichnet werden, dass die dem Gebiet inhärente Attraktivität (in der vermuteten Mehrheitsmeinung von Forschern und Anwendern) verschwindet, da nun immer *mehrere Akkuratheitsmaße nebeneinander* zu betrachten sind. Eine Metaperspektive ist nicht mehr akkurat oder inakkurat, sondern sie ist, je nach herangezogenem Kriterium, sowohl das eine wie das andere. In Kap. 2.1.2 wird mit der Einführung in dieses Problem am Beispiel der eigenen Studien begonnen, noch in den in Kap. 5 vorgestellten Unternehmensanalysen wird es weiterhin deutlich sein. Da die Kriterien-Vielfalt in diesem Fall nicht auf mangelnde Konventionsbildung in der Scientific Community zurückgeführt und damit zukünftig überwunden werden kann, sondern in der Kombination von Gegenstands-, Sender-Target-Perspektiven- und Antwort-Dimensionen (und deren Zerlegung nach dem Allgemeinen linearen Modell) bestehen bleiben wird, ist die Nützlichkeit einer Akkuratheitsdiagnostik vielleicht geringer, als man sich im Spiegelkabinett der Perspektiven enthusiastisch erhoffte. Sie bleibt es zumindest solange, bis Cronbachs Forderung erfüllt worden ist, jedem der Terme eine spezifische, von Theorie geleitete Interpretation zuzuordnen; erst dann kann ein begründetes Interesse sich wieder auf den einen oder anderen konzentrieren und an ihm eine nützliche, anwendbare Forschung betreiben.

Diese Möglichkeit in den angewandten Feldern der Wirtschaftspsychologie (Organisations-, Markt- und Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse) auszuloten, hat sich die Arbeit zum Ziel gesetzt. In Kenntnis der diagnostischen Problematik wurde bei der Abfassung der Arbeit ein Schwerpunkt auf die *methodenkritische Diskussion* von empirischen Studien gelegt: Im Literaturreferat mancher in ihrem Design sehr gelungener Untersuchung werden auswertungsstatistische Mängel offen zu legen sein; wichtiger ist Verf. der Versuch, den didaktischen Wert einiger Befunde durch Reanalyse oder zumindest bildliche

Aufbereitung angemessener zu würdigen, als es m.E. in der Orginalpublikation gelang. Dennoch unterscheiden sich manche der referierten neueren Studien – eigene inklusive – in Fragestellung und Design kaum von denen der Pioniere (insbesondere im Problem der multiplen Akkuratheitsmaße).

Dennoch stand am Anfang dieser Arbeit die Hoffnung, „*that many problems involving lack of basic understanding are more apparent in non-laboratory situations*" (Leibowitz 1996:368). Daher sind die meisten eigenen empirischen Studien zu wirtschaftspsychologischen Fragen und als Feldstudien durchgeführt worden (Ausnahmen sind Studie V in Kap. 3.1 und Studienserie IX in Kap. 4.1). Kapitel 2.1 beginnt damit, dem sozialpsychologischen Klassiker zum False Consensus Effekt (Ross et al. 1977a) zwei eigene Studien mit wirtschaftspsychologischem Gehalt zur Seite zu stellen und am Beispiel dieser Daten die methodischen Probleme der Bemessung dieses ‚Bias' vorzuführen (Kap. 2.1.2). Die These der deutlicheren Sichtbarkeit methodischer Probleme in angewandten Settings darf nicht darüber hinweg täuschen, dass die Grundlagenwissenschaft in der Kategorisierung, Bearbeitung und teils auch Lösung dieser Probleme weiter gekommen ist, als eine angewandte Disziplin dies zumeist rezipieren kann. Daher wird nicht nur die Methodik, sondern auch die Forschungsliteratur der Sozialpsychologie in dieser Arbeit einen beträchtlichen Raum einnehmen. Der Import von Grundlagenerkenntnissen in eine angewandte Disziplin ist generell legitim.

Die klinische und die pädagogische Psychologie integriert sozialperspektivische Konstrukte und Methoden in mehreren Bereichen. So war die sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik schon in den 1960er Jahren in der Schnittmenge klinischer und sozialpsychologischer Anwendung erprobt worden (R.D. Laing, s. Kap. 4.1) und Rogers klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie ist ohne empathische Haltung des Beratenden nicht denkbar. Für pädagogisch-psychologische Themen sei auf die z.Z. aktive Münsteraner Arbeitsgruppe zur Experten-Novizen-Kommunikation (z.B. Bromme & Jucks 2001) hingewiesen. In der Wirtschaftspsychologie scheint das Konstrukt der Perspektivität und Perspektivenübernahme gerade zur Zeit breitere Aktualität zu erreichen. Da die Dienstleistungsgesellschaft der *Kundenorientierung* die gleichen Tribute zu zollen hat, wie die Industriegesellschaft der Qualitätssicherung, wurde schon in den 1960er Jahren damit begonnen, Qualität über den Image-Begriff in „the eye of the beholder", also in die Bewertungsinstanz der Konsumentenperspektive zu verlegen. Zwar kann der Einschätzung Mohns – „Forschungsergebnisse zur Perspektivenübernahme sind in der Marktpsychologie noch nicht angewendet worden" (1997:48) – nicht vorbehaltlos zugestimmt werden, Kap. 5.1.1 wird Pionierstudien aus den 1960er Jahren zur Kenntnis geben. Die von ihm vorgenommene Erweiterung einer Konsumentenpsychologie des Verstanden-Werdens (z.B. Mohr & Bitner 1991) auf Kunden ohne persönlichen Kontakt zu Unternehmensmitarbeitern ist jedoch bemerkenswert.

> *Es „müssen sowohl der Kunde die Unternehmensperspektive als auch aus Managementsicht vor allem das Unternehmen und seine Mitarbeiter die Kundenperspektive einnehmen, um erfolgreiche Interaktionen mit dem Kunden gestalten zu können“ (Bruhn 2001:53).*

Im Allgemeinen wird aber nur von Anbietern, Händlern und Marketing-Verantwortlichen der Wechsel in die Kundenperspektive (und von der wissenschaftlichen Behandlung dieser Tätigkeiten die Konstrukte der Sozialperspektivität) verlangt.

> *„Kundenorientierung ist eine spezielle Ausprägung der Perspektivenübernahme, nämlich das virtuelle sich Hineinversetzen in den Kunden ... Der Ansatz kann künftig die theoretische Grundlage für die Kundenorientierungsforschung bilden“ (Trommsdorff, 1997:289f).*

Dass *Wahrnehmung* und *Erwartungsbildung* Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte bestimmen, gehört zu den Axiomen des Fachs. Ohne Katonas Einführung von Zukunftserwartungen gäbe es keine Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse. Die mittlerweile zwei wirtschaftswissenschaftlichen Nobelpreise für Psychologen, 1978 für Herbert A. Simon und 2002 für Daniel Kahneman (Amos Tversky war 1996 verstorben), aber auch derjenige für die Theorie der Asymmetrischen Information (2001, George A. Akerlof und seine Kollegen) zeigen, dass die Berührungsfelder von Wirtschaftswissenschaft und Psychologie weiter wachsen. Diese Arbeit möchte dazu beitragen, die Psychologie der Sozialperspektivität für die Wirtschaftspsychologie nutzbar zu machen.

1.3 Das ‚Problem des Fremdpsychischen'

Momos, der nörglerische Gott der Spott- und Tadelsucht, tadelte „an dem von Vulkan verfertigen Menschen, daß er kein Fenster in der Brust habe, um seine Gedanken sehen zu können"
(Brockhaus Konversationslexikon III,1839/2000:171).

Psychische Systeme haben nicht nur ‚kein Fenster in der Brust' (und der Stirn), sie sind wohl auch insofern relativ *geschlossen*, als sie, wie Heiders Balancetheorie in Abschnitt 1.2 vorgeführt hat, nicht alles, was sie bewegt, zuvor wahrgenommen haben (müssen), sondern zumindest einiges davon in Selbstorganisation erzeugt haben können. In Theorien autopoetischer Systeme werden systeminterne Zustände durch ihre Umwelt nicht direkt beeinflusst, sondern höchstens „irritiert" (Luhmann); Prozesse der Außenwelt müssen vom System selbst erst in systeminterne Operationen übersetzt (*inter*-pretiert) werden.

Wenn Menschen *Vermutungen* über die Gefühle, Meinungen und Verhaltensabsichten anderer in ihre eigene Handlungsplanung einbeziehen, und damit meist ja auch erfolgreich handeln können, ist es Aufgabe der Psychologie, zu beschreiben und zu erklären, wie sie zu diesen Annahmen gelangen. In der Tradition der an ihrem Beginn weniger skeptischen Wahrnehmungspsychologie wurde am ‚*Problem des Fremdpsychischen*' (Brunswik & Reiter 1938) die Sozialpsychologie der Personwahrnehmung begründet. Grundmodell war der *bottom-up* Prozess der Psychophysik. Mit der Konzentration auf die Reize (oder Zeichen) imponiert in diesem Paradigma der Sozialen Wahrnehmung seine semiotische Reflektiertheit.

> *„... auch jede intuitive Wahrnehmung von Fremdpsychischem wird jedoch – in einem funktionellen Sinne – ihren Weg über das fremde Körperäußere nehmen, obwohl uns dabei phänomenal unmittelbar die fremde Seele gegeben erscheint." (Brunswik & Reiter 1938:68).*

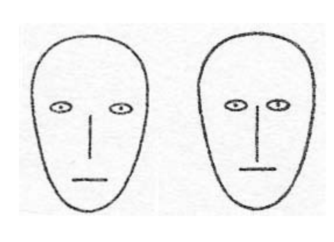


Abb. 1_6: Reize P3 und D9 Brunswik & Reiter (1938:81).

Von den Autoren stammen die berühmten 181 faktoriell konstruierten Gesichtszeichnungen, die Stereotypen der Art ‚hohe Stirn deutet auf Intelligenz' aktivieren (Abb. 1_6). Die ursprüngliche ‚Wahrnehmungspsychologie Sozialer Wahrnehmung' stellte sich als Aufgabe, diejenigen distalen Reize festzumachen, die die soziale Zuschreibungen in Gang setzen. Besonders fruchtbar war auch hier Heider, der Bewegungsmerkmale zu isolieren versuchte, die für die Zuschreibung von

Kausalität oder Finalität, für die Attribution von Intentionen, Zielen und Motiven oder externen Barrieren genutzt werden. Brunswik & Reiter haben ‚Gesichter ohne Handlung' konstruiert, Heider & Simmel (1944) in ihrem berühmten Legetrickfilm ‚Handlung ohne Gesichter' (Heider 1944/1987). Die Isolation von zuschreibungsinitiierenden Reize ist attraktiv, jedoch in Ermangelung eines umfassenden Inhaltsmodells (von Zuschreibungen und von Reizen) selten fortgeführt worden. In heutiger Zeit wird der reizorientierte Ansatz in der Attraktivitätsforschung, der Aussagen- und Emotionspsychologie fortgesetzt und seit Guilford in Emotionsdeutungsaufgaben zur sozialen Intelligenz angewendet (Romney & Pyryt 1999). Die Versuche Funders (1995, s. Kap. 4.1.3) ‚realia' hinter Persönlichkeitsdimensionen zu identifizieren, gehören ebenfalls hierher. Die von Heider begründete Attributionstheorie hat sich mit Kelleys Kovarianzschema zu einer kognitivistischen Theorie entwickelt (mit ordinalem Kontinuum zwischen reizgesteuerter und kognitiver Attribution). Nur wie es einem *bestimmten anwesenden Anderen* geht, lässt sich über Hinweisreize beobachten. Nichtanwesende unbestimmte andere, meist als Pluralität, Gruppe oder soziale Kategorien vorgestellt, liefern keine distalen Reize.

Ein im Vergleich zum psychophysischen nicht weniger prominentes Gegenmodell betont dann den *top-down* Prozess sozialer Wahrnehmung, mit dem Vorwissen oder eigene Interessen auf die Außenwelt projiziert werden (z.B. Bruner & Postman 1949). Der kognitiven Zugänglichkeit von Vorwissen im weitesten Sinne kommt nun die Schlüsselposition zu. Als Grundlage für Vermutungen über Wissen und Einstellungen, Gefühle, Bewertungen und Intentionen anderer diene, so behaupten es die meisten dieser Theorien, die eigene Meinung, Erfahrung oder Bewertung, deren Analogie zur Verfassung des anderen die Grundlage veridikaler Vermutungen darstellen soll.

> *„Welcher Art auch immer die Einfühlung ist, so kann der Satz aufgestellt werden, daß die Chance der richtigen Einfühlung direkt proportional zu setzen ist der partiellen Identität vom Interpreten und dem zu interpretierenden Objekt" (Moede 1920:54, Hvh. org.).*

Auch bspw. Hofstätter äußert sich hier ‚individualistisch':

> *„Wie anderen Menschen zumute ist, wissen wir nur nach Maßgabe der Analogie unserer eigenen inneren Erfahrung; wir könnten es ohne diese Vergleichsbasis weder aus der Beobachtung ihres Verhaltens erschließen, noch uns auf Grund ihrer Aussagen vorstellen" (Hofstätter 1957:69, Hvh. ms).*

Und tatsächlich dient das Erschließen der Meinungen anderer der Analogie-Forschung als Anwendungsbeispiel:

> *"The basic condition for knowing the mental state of others is that one accepts the assumption that the way other people experience their own mental states in definite*

situations and their manner of expressing their internal experience are relatively homogeneous and universal" (Biela 1991:48).

Nur ob bewusste Induktion oder automatische Assoziation das bessere Erklärungsmodell liefert, ist in der in Kap. 2 zusammengestellten Grundlagenforschung weiter umstritten.

"The reason, why we seem able to understand other people (to know what is in their mind; to know what they are able and inclined to do) is b e c a u s e w e t a c i t l y a s s u m e t h e y a r e l i k e u s (and we are like them) " (Bromley 1978:129 z.n. O´Mahony 1984:48, Hvh. ms).

"The probability of perspective-taking increases when one has endured the same slings and arrows as the target" (Galinsky & Moscowitz 2000:709).

Der Versuch, sich in die Lage von anderen zu versetzen, deren Perspektive zu übernehmen, sollte von interpersoneller Ähnlichkeit profitieren. Ist eine egozentrische Projektion, die „naive inference from limited personal experience" (R.B. Cattell 1944, z.n. Krueger 1998:164), aber der einzige oder beste Weg, Erleben und Verhalten anderer zu antizipieren, und ein damit einhergehender ‚False Consensus' (vgl. Kap. 2.1) eine in Kauf zu nehmende Nebenfolge?
Moede hat sich gegen einen solchen Schluss dann aber doch absichern wollen, indem er seiner oben zitierter Behauptung den empirisches Gehalt wieder nahm:

„Die partielle Identität der beiden Glieder des Einfühlungsprozesses braucht nun nicht immer realiter gegeben zu sein, sondern kann auch durch k o n s t r u k t i v e L e i s t u n g e n der einfühlenden Phantasie gewonnen werden... Die partielle Identität ist dann latent und potentiell gegeben" (Moede 1920:55, Hvh. ms).

Kann die eigene Sicht der Dinge in einer kognitiven Simulation oder Konstruktion bspw. eines *mentalen Modells* nicht unberücksichtigt bleiben? Solch eine „konstruktive Leistung der einfühlenden Phantasie" wird in einem dritten sozialpsychologischen Theorienparadigma zur Perspektivenübernahme angesprochen, dem des Symbolischen Interaktionismus. Als eben ‚interaktionistischer' könnte er zwischen den bottom-up und den top-down-Ansätzen angeordnet werden.

Nach G. H. Meads phylogenetischem Entwurf entstand die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme über die zunächst (unwillkürliche) Reaktion auf eigenes Verhalten, welche die Bedeutung von Verhalten(-sanfängen) (für den Partner) erkennen hilft und über dieses „Bewusstsein von Bedeutung" (1910a/1987) einerseits deren intentionalen Gebrauch – also *Handlung* – und andererseits das *innere Probehandeln* zur Antizipation der eigenen Wirkungen auf andere ermöglicht. Das Bewusstsein von Handlungsintentionen macht dann aber auch möglich, die Intentionen des Partners zu antizipieren.

> *„Das Handeln gegenüber einem anderen hängt vom Verhältnis der Handlungsorientierung des anderen zu der meinen ab. Da er sich im selben Feld handelnd bewegt, also Ziele zu verwirklichen und insofern Realität verändern sucht, muß dies unmittelbar meine Handlungsorientierung berühren" (Geulen 1982:49)*[23].

Unter Rückgriff auf Mead arbeitet der Entwicklungspsychologe D. Geulen in den ‚Grundlinien einer sozialen Handlungstheorie' (1982:45f) die Bedeutung der *gemeinsamen Situation* für die gelingende Perspektivenübernahme heraus: die Handlungsorientierung des anderen wird durch „das *Rekonstruieren seiner Perspektive* von der Situation„ erkennbar, wozu „*Informationen über die gemeinsame Situation und die Stellung der Beteiligten in dieser* verarbeitet" werden (a.a.O.:53 Hvh. org.). Man nehme „gewissermaßen eine Personvertauschung" vor, entwerfe „das fremde Handlungsziel als Ziel unseres eigenen Handelns" und könne dann „den Hergang unseres an diesem Entwurf orientierten Handelns phantasieren" (Schütz 1932, z.n. Geulen 1982:53). Schütz und Geulen halten den Weg über das Erschließen der Situation des anderen für fruchtbar, denn es basiere „auf der Grundlage von Daten, die der objektiven Situation entnommen sind und deren Gewinnung durch Wahrnehmung vergleichsweise unproblematisch ist" (a.a.O.:55 u.:77). Vielleicht sind die zitierten Sätze sensualistische Ausrutscher – gerade im Symbolischen Interaktionismus nämlich wird doch die notwendig subjektive Bedeutung der Situation intentionswirksam. Von Geulen wird Variabilität nun auf die „Definition der Situation" (a.a.O.:58) verschoben, aber nicht eliminiert. Geulen erreicht interne Konsistenz erst wieder, indem er mit dem Symbolischen Interaktionismus konform annimmt, dass ein auch aus externer Perspektive konstatierbarer Konsens über die Situationsbedeutung in aktiver Kommunikation ausgehandelt wird.

Der rein kognitive Vorgang, Intentionen und Erleben anderen aus ‚der Situation' zu erschließen, wird allgemein als *Simulationsansatz* bezeichnet und passend zur amerikanischen Metapher für Perspektivenübernahme – dem „walking in the other´s shoes" beschrieben.

> *„One imaginatively identifies with the target or pretends to be the target. One then takes one´s perceptual inputs of the situation of the target ‚of-line' into a ‚pretend module´, as it were, and cognitive mechanisms of one´s own mind produce ‚as-if' beliefs, desires, intentions and other intentional states. One than brings this output of the pretend box back on-line and attributes the outputs to the target" (Adams 2001:369).*

Wie in der konzisen Fassung des Philosophen Adams ersichtlich, wird (bei gelungenem ‚perzeptuellen' Perspektivenwechsel, s. Kap. 1.1) die faktische Ähnlichkeit der ‚kognitiven Mechanismen' über die Akkuratheit der Perspektivenübernahme entscheiden.

[23] Lewins Feld bleibt in Geulens Kopf, der sich dort bewegende andere ist ein kognizierter

Der Simulationsansatz mit seiner Affinität zu mentalen Modellen und dem Meadschen Probehandeln (beide werden von Brauner 1994 integriert) bietet nicht nur eine Alternative zum ‚sensualistischen' (bottom-up) Ansatz der Personwahrnehmung, sondern wird auch den regelbasierten, deduktiven Modellen von Perspektivenübernahme gegenübergestellt. Hinter diesen beiden Konkurrenten stehen verschiedene Annahmen zur Wissensrepräsentation. Der prozeduralen Gedächtnisrepräsentation (Produktionssystem) entspricht der Vorschlag zur *regelbasierten Modellierung* der Perspektivenübernahme, den in der Psychologie Karniol (1986, et al. 1997) vorgebracht hat. Mit den Annahmen, dass Personen von regelbasiert ausgelösten Gefühlen und Gedanken (anderer) ausgehen und selbst eine stabile Hierarchie von Regeln durch Erfahrung, Sozialisation und Kommunikationsrezeption (z.B. im Psychologiestudium?) erworben haben (darunter auch Scripts), sollten sie Gefühle und Gedanken anderer aus deren aktuellen Wahrnehmungen und Gedanken *ohne Beschränkung auf eigenes Erleben* vorhersagen können. Die Beschränkung liefert natürlich das eigene Regelsystem ...

> *„observers of a human target can make predictions only by using the transformation rules they themselves know" (Karniol 1986:933).*

... und das deklarative und episodische Wissen, auf das die Regeln zugreifen:

> *„knowledge representations of situations and individuals that can inhabit these situations, along with procedures for using such knowledge, are the s i n e q u a n o n of making predictions about other's likely thoughts and feelings" (Karniol et al. 1997:310).*

Simulationsansatz und regel- oder theoriebasierte Modellierung sind Anwendungen zeitgemäßer Repräsentationsmodelle (z.B. bezieht sich Karniol auf Andersons ACT). Über deren funktionale Leistungsfähigkeit im Bereich der Perspektivenübernahme diskutieren auch Vertreter der Analytische Philosophie: Theorien erlauben Ableitungen ohne eigene Erfahrung (dafür wurden sie hier ja gerade gelobt), die deduzierten Gefühle aber könnten dadurch allein noch nicht selbst *erlebt* werden. Am Begriff der ‚qualia' und an der Möglichkeit zur (affektiven) Empathie entzündet sich die Debatte, die auf Nagels klassischen Qualia-Artikel „What is it like to be a bat?" antwortet mit Titeln wie „What is it like to be an homunculus?", „What is it like to be someone else?" und „What is it like to be me?" (alle z.n. Adams 2001). Nun kann aber auch ein Simulationsansatz, zumindest in der Mehrspeicherkonzeption, die Adams oben entwarf, aus der Identifikation im ‚als ob' eigentlich noch kein emotionales Erleben ‚on-line' gewinnen. Er kommt daher zu dem Schluss, dass dieses Problem beiden Modellen verbleibt, mit der Annahme eines episodischen Gedächtnisses, aus dem Emotionserleben abgerufen werden kann, von beide zu lösen ist, und

somit mit funktionalen Analysen nicht zwischen den Theorien entschieden werden kann. Auch er setzt schließlich Hoffnungen auf die bildgebenden Verfahren der Neurowissenschaft.

Zusammenfassend hat diese kurze Vorführung von Annahmen zum Vorgang der Perspektivenübernahme einen Bogen von der Psychophysik über die kognitive Psychologie zur Neurowissenschaft zu schlagen versucht. Es dürfte deutlich geworden sein, dass die Paradigmen und mit ihnen die Betonung einiger Prozessannahmen wechseln, die Psychologie hat ihre Entwicklung auch auf diesem Gebiet nicht abgeschlossen. Implizit wurde aber vielleicht auch deutlich, dass die Sozialperspektivität durchaus zentrale Bereiche der Fachentwicklung berührt. Daher ist zu erwarten, dass Fragen nach unserer Fähigkeit zur Verständigung und zum strategischen sozialen Handeln weiterhin Interesse finden.

2 Was denken die Anderen? Konsens oder Dissens in der vermuteten Mehrheitsmeinung

Handlungen von anderen vorhersagen zu können, ist nach Mead die wichtigste strategische Funktion der Metaperspektive. Habermas verspricht sich von Perspektivenübernahme die im gesellschaftlichen Zusammenleben nötige Toleranz (Kap. 1.1). Wie gut können wir die Perspektive anderer erschließen? In diesem Kapitel wird Grundlagenforschung zu dieser Frage zusammengefasst und durch eigene Studien auf wirtschaftspsychologische Themen ausgeweitet. Es gilt eine Reihe von speziell benannten ‚Effekten' zu sortieren, methodische Probleme und die Verschiedenheit theoretischer Erklärungen zu diskutieren. Die Gliederung in zwei große Abschnitte macht bereits deutlich, dass sich sehr grob zwei Befundmuster kontrastieren lassen: Kap. 2.1 zeigt Perspektiven in ihrer intrapersonellen Assimilation, der bei anderen vermutete Konsens mit der persönlichen Sicht lässt den phylogenetisch innovativen Gehalt einer Fähigkeit zur Perspektivenübernahme eher pessimistisch beurteilen. Kapitel 2.2 wird dem Konsens in interner Perspektive Befunde und Theorie zum vermuteten Dissens gegenüberstellen. Nur wenn diese akzentuierende Perspektivendiskrepanzregulation der assimilativen gegenüber gestellt wird, wird ein beiden Befundklassen zugrundeliegendes Modell konstruierbar sein. Kap. 2.3 wird hierzu einer erste Skizze versuchen, die Kap. 2.4 mit dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit konfrontiert.

2.1 Assimilative Perspektivendiskrepanz-Regulation

„The most substantial social psychology literature relating to estimates of others' behavior is the literature of the false consensus effect" (Sabini et al. 1999:224).

2.1.1 Der klassische False Consensus Effekt, Studie I ‚Wohnsitzanmeldung', Studie II ‚Wissenstransfer'.

Die klassische, und wegen ihrer ökologischen Validität später am häufigsten zitierte sog. Campus-Studie aus dem Artikel von Ross, Green & House (1977) erfragt von Studierenden eine aktuelle Verhaltensentscheidung in einer konkreten Situation und anschließend die im Kollektiv der Kommilitonen vermutete Verhaltensbereitschaft. Von den Befragten wird der Mehrheit der anderen eine Entscheidung im Konsens zur eigenen zugeschrieben: wer der Anfrage der Versuchsleitung nachkam, prognostizierte diese Entscheidung für 62% der Peers (Abb. 2_1). Wer sie ablehnte, glaubte, dass 67% ebenfalls ablehnen würden. Der Artikel enthält weitere Fragebogenstudien, die den Befund über Verhalten, Präferenzen, persönliche oder politische Erwartungen, Traits und sogar Attribute (städtische vs. dörfliche Herkunft, blaue vs. braune Augen!) generalisieren lassen.

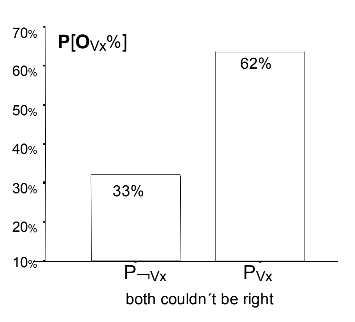


Abb. 2_1: Ergebnis der klassischen False Consensus Studie von Ross et al. (1977a:292): „Würdest Du für den Versuch das Werbeplakat (Aufschrift ‚repend´ oder ‚Eat at Joe´s´) über den Campus tragen?" (Ablehner: $P_{\neg Vx}$; Zusagende P_{Vx}). Und, AV: $P[O_{Vx}]$]: „Wie viel Prozent der KommilitonInnen würden zusagen, wie viel absagen?"

Befunde zur wahrgenommenen Ähnlichkeit und Mehrheitsprojektion sind aus der Literatur zur Personwahrnehmung und zur sozialwissenschaftlichen Meinungsforschung schon länger bekannt gewesen; als Startpunkt gilt eine Studie von David Katz & Floyd H. Allport von 1931 (weitere frühe Studien nennen Ross et al. 1977:281 & :294, O´Mahony 1984:49f, Marks & Miller 1987:75, Krueger 1998:164f; Pedersen 1993:343f; etwa zeitgleich zu Ross in den Sozialwissenschaften Fields & Schuman 1976, O´Gorman & Garry 1976). Nach der Namensgebung durch Ross wurden dann auch ihre Originalaufgaben gern übernommen, so dass 1985 die in 15 Artikel mit grundlagenwissenschaftliche Studien nach dem Muster Ross' zusammengekommenen über hundert Konsensschätzungsvergleiche einer Metaanalyse unterzogen werden konnten: für die Überschätzung eigener Verhaltenspräferenz, Entscheidung, Einstellung oder Meinung in der jeweiligen (studentischen) Bezugs-

gruppe ließ sich eine mittlere Effektstärke von d=.65 und r=.31 berechnen (Mullen et al. 1985:267)[1]. Erstaunlicherweise gilt nichtsdestotrotz:

„research on this topic continues to flourish“ (De le Haye 2000:569).

In einigen der von Mullen et al. (1985) zusammengestellten grundlagenwissenschaftlichen Studien waren Studierende schon über marktpsychologische Themen befragt worden (ob sie selbst und andere *Waschmittel mit oder ohne Phosphat* und *Aktien bei IBM oder Exxon* bevorzugen), hier aber sollen zwei Studien aus der eigenen Arbeitsgruppe referiert werden, die sich explizit in die Wirtschaftspsychologie einordnen. Anschließend können sie in Abschnitt 2.1.2 dazu dienen, die konzeptionellen Probleme des False Consensus Effekts zu verdeutlichen, die für das kontinuierliche Interesse der Forschung verantwortlich sind.

Studie I: ‚Wohnsitzanmeldung'

In Kooperation mit einer PR-Agentur wurde die für Städte und Gemeinden wirtschaftlich relevante Entscheidung von Studierenden untersucht, der gesetzlichen Pflicht der Hauptwohnsitzanmeldung am Studienort nachzukommen. Da die Gemeinde nur für hauptwohnsitzgemeldete Personen Zahlungen vom Bund erhält, kann Studie I der Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse zugeordnet werden[2].

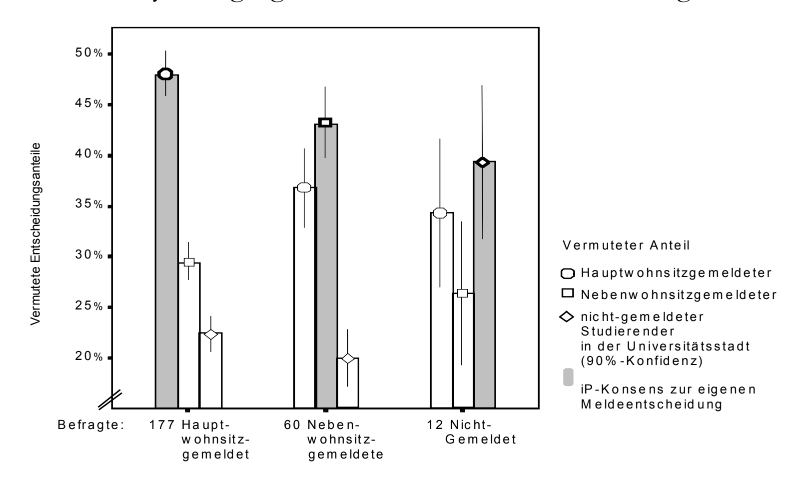


Abb. 2_2: Ergebnis von Studie I: Die vermutete Anmeldeentscheidung anderer kovariiert mit der eigenen.

[1] Die von Mullen & Hu (1988) vorgestellte Metaanalyse von nach anderem Kriterium ausgewählten Studien, ergab mit d=.71 und r=.33 ein ähnliches Ergebnis.

[2] Ziel der Studie waren die Verhaltensbegründungen nach dem Fishbein & Ajzen-Modell, hier wird nur der False Consensus-Befund referiert. Strack, M. & Bast, M., u. Mitarbeit von Boultgen, D., Brockmeier, J., Eickmann, A. Heilmann, F., Theisen, P., Ulbricht, T.: Ergebnisbericht zur psychologischen Untersuchung „Hauptwohnsitz“. Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Juli 2002, Univ. Göttingen.

290 Studierende (jüngere Semester beabsichtigt überrepräsentiert, Fakultäten weitgehend repräsentativ) sollten angeben, wie viel Prozent der Studierenden ihrer Vermutung nach mit Erstwohnsitz, Zweitwohnsitz oder gar nicht in der untersuchten Stadt angemeldet sind. Pendler, Alteingesessene und Personen, die ihren eigenen Wohnsitzstatus nicht angegeben haben, sind aus der Auswertung in Abb. 2_2 ausgeschlossen (es verbleiben N=249 ‚Zugezogene').

Der klassische False Consensus zeigt sich in den signifikanten Unterschieden zwischen den drei Anmeldegruppen: Hauptwohnsitzgemeldete glauben sich mit fast der Hälfte der Studierenden konform, von anderen wird der Hauptwohnsitzanteil nur bei etwa einem Drittel vermutet. Nebenwohnsitzgemeldete glauben, dass die Mehrheit, d.h. über ein Drittel der Studierenden mit Nebenwohnsitz gemeldet ist, Nicht-Gemeldete glauben, dass über ein Drittel der Studierenden nicht gemeldet ist! Die Vermutungen aller drei Gruppen können nicht gleichzeitig veridikal sein. Eine Gegenüberstellung mit der tatsächlichen Entscheidungsverteilung ist zum Nachweis des Unterschiedseffekts nicht nötig. Für den Kooperationspartner von Studie I wurde sie aus den Meldestatus-Angaben von N=478 Studierenden unter Berücksichtigung des Studiensemesters dennoch berechnet: gegenüber den tatsächlichen Anteilen der drei Anmeldealternativen von etwa 76%:19%:5% ist die vermutete Verteilung (Abb. 2_2) flacher. Solche ‚Irrtümer aller über alle' werden als ‚Pluralistic Ignorance' in Kapitel 2.2 besprochen; innerhalb der False Consensus Literatur wird hierzu eine psychologische Konservativitätstendenz und die artifizielle Regression zur Mitte verantwortlich gemacht (ausführlich Kap. 2.2.2). Dieses Muster führt immerhin wohl auch dazu, dass in der Praxis verantwortliche Personen (hier Behördenmitarbeiter) die geringen Anteile antikonformen Verhaltens (‚Dunkelziffern'; hier Nichtmeldung) ebenfalls überschätzen (es wäre zu dem Untersuchungsauftrag für Studie l sonst evtl. nicht gekommen).

In Abschnitt 2.1.2 wird es trotz des oben gesagten nötig, den Zusammenhang von False Consensus und Metaperspektiven-Veridikalität erneut zu problematisieren. Zuvor soll mit Studie II eine alternative Erhebungs- und Auswertungsmöglichkeit hinzugefügt werden, die – weniger geschickt als das Ross´-Paradigma – zur Diagnose eines *False* Consensus auf die tatsächliche Mehrheitsmeinung zurückgreift. Mit Studie I und Studie II können im weiteren Verlauf von Kap. 2.1 die konzeptionellen und methodischen Probleme der False Consensus Forschung umfassend diskutiert werden.

Studie II: ‚Bereitschaft zum Wissenstransfer'

Ein False Consensus Effekt lässt sich auch in betrieblichen Fragen erwarten. Studie II wurde als thematische Umfrage zum Weiterbildungstransfer in vier Dezernaten einer Landesbehörde im Rahmen der Diplomarbeit von Antje Thon (2000) durchgeführt. In dem umfangreichen Fragebogen sollten sechs der Einstellungsfragen

perspektivisch differenziert für sich selbst, M[x], für die Kollegen des eigenen sowie für die der ‚anderen Dezernate´, D_i und D_A, beantwortet werden.

Tab. 2_1: Items und Perspektiven in Studie II (M Mitarbeiter, D Dezernat).

Eigene Meinung M[xj]
(1) Mit der Weiterbildungspolitik innerhalb unserer Abteilung bin ich im großen und ganzen sehr zufrieden.
(2) Im großen und ganzen bin ich mit dem Transfer meines Fortbildungswissens an den Arbeitsplatz sehr zufrieden.
(3) Da die Weitergabe von Wissen an andere oft auch schwierig ist und zusätzliche Arbeit bedeutet, kann ich für meine Leistungen eigentlich einen angemessenen Ausgleich erwarten.
(4) Ich bin der Meinung, alle KollegInnen sollten nach Ausmaß und Qualität der Weitergabe von Wissen an andere bewertet werden.
(5) Es bereitet mir Unbehagen, bei der Weitergabe von Wissen durch KollegInnen bewertet und kritisiert werden zu können.
(6) Weitergabe von Wissen an andere kann für die eigene Karriere berufliche Nachteile bringen.

Metaperspektive M[D[x]]
Beispiel: 6) Vermutlich glauben KollegInnen meines Dezernats [/der anderen Dezernate], dass Weitergabe von Wissen an andere für die eigene Karriere berufliche Nachteile bringt.

Meta-Metaperspektive M[D[M[x]]]
Beispiel: 6) Vermutlich glauben KollegInnen meines Dezernats [/der anderen Dezernate], dass ich in der Weitergabe von Wissen an andere berufliche Nachteile für die eigene Karriere befürchte.

Tab. 2_1 zeigt die Aussagen, denen auf einer fünfstufigen Ratingskala mehr oder weniger zuzustimmen war.[3] Ihre Inhalte ließen sich faktorenanalytisch nicht reduzieren (Eigenwerteabfall linear) und bleiben im Folgenden als sechsstufiger Item-Faktor erhalten. In Kap. 1.1 war hervorgehoben worden, dass bei psychologischer Wirkung iP-geteilten Wissens auch den anderen die Annahme gemeinsamen Wissens unterstellt wird: geteilte Meinungen (und Soziale Repräsentationen) erhalten erst über den Faktor der iP-Öffentlichkeit ihre Verbindlichkeit (vgl. den Öffentlichkeitsfaktor in der Dissonanztheorie). Daher wurde neben der im eigenen und der in den anderen Dezernaten vermuteten Mehrheitsmeinung, $M_{Di}[D_i[x]]$ und $M_{Di}[D_A[x]]$, noch die bei den Kollegen vermutete Repräsentation der eigenen Meinung erfragt: $M_{Di}[D_i[M[x]]]$ und $M_{Di}[D_A[M[x]]]$.

Mit dem Vergleich beider Metaperspektivenformen lässt sich zuerst das definitorische *Problem der Rekursionsstufen-Reduktion* verdeutlichen (Abb. 2_3, Strack 1998:261)[4]: Es ist einerseits möglich, die *bei den Kollegen vermutete Einschätzung der eigenen Meinung* als Meta-Metaperspektive, M[D[M[x]]] (wie in Tab. 2_1; zweischleifige Rekursion nach P.H. Miller et al. 1970/1981), oder aber andererseits – eine Rekursionsstufe niedriger – als Metaperspektive M[D[M]], als *vermutetes Fremdbild* gemäß Tab. 1_1 aufzufassen. Im ersten Fall ist die *Mehrheitsvermutung*

[3] Die fünf Perspektiven wurden in immer gleicher Reihenfolge pro Item geblockt vorgegeben.

[4] eventuell ist das Problem der Rekursionsstufen-Reduktion an einer Unterordnung sozialperspektivischer Fragen unter klassische Themen der Personwahrnehmung, die sich vornehmlich mit einfachen Fremdbildern – P[O] gemäß Tab. 1_1 – beschäftigen, mitverantwortlich.

als Metaperspektive M[D[x]] anerkannt, im zweiten Fall wird aus der Mehrheitsvermutung ein einfaches Fremdbild M[D]! Auch die je persönliche Meinung ändert ihren Namen (aber nicht ihre Rekursionsstufe): sie ist im ersten Fall ein Sachbild M[x], im zweiten ein Selbstbild M[M].

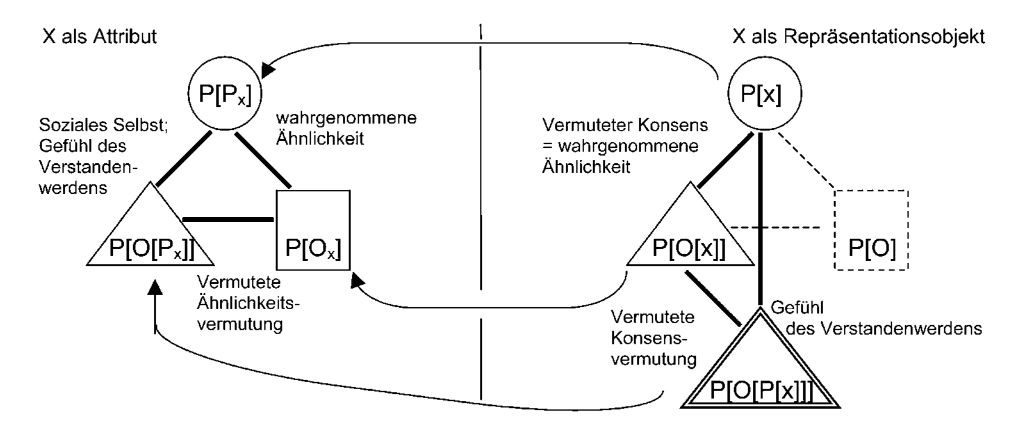


Abb. 2_3: Das definitorische Problem der Rekursionsstufen-Reduktion der Sozialperspektiven: die Repräsentation eines Sachverhalts oder Einstellungsobjekts X (rechts, zum intrapersonellen Diskrepanzdreieck aus Abb. 1_1 tritt hier die Meta-Meta-Perspektive hinzu) kann als Attribut der X kognizierenden Person aufgefasst werden (links).

Beide Auffassungen sind mit der Literatur kompatibel (schon Ross et al. 1977a haben den Effekt von Meinungen über Verhaltensantizipationen bis hinunter zu Attributen verallgemeinert, in Abb. 2_1 war der vermutete Befürworter-Anteil daher als Fremdbild P[O_x] notiert worden): *wahrgenommene Ähnlichkeit* (P[P] ♥ P[O], bzw. sozialer Einfluss P[O] ♥ P[P]) und *wahrgenommener Konsens* (P[x] ♥ P[O[x]], bzw. sozialer Einfluss P[O[x]] ♥ P[x]) scheinen synonym verwendbar, man könnte von der Selbstähnlichkeit perspektivischer Rekursion sprechen. Mit dieser Selbstähnlichkeitshypothese ist darauf zu achten, ob für einfache Fremdbilder (direkte Perspektiven, demnach auch Selbstbilder und Sachbilder, vgl. Tab. 1_1) und Metaperspektiven (oder gar Meta-Meta-Meta...Rekursionen) in der Theoriebildung verschiedener Traditionen, wie sie in den einzelnen Kapiteln besprochen werden, distinkte, oder ob über verschiedene Rekursionsstufen generalisierbare Annahmen getroffen werden. Auch kann versucht werden, Theorien, die ihren intendierten Anwendungsbereich in einer bestimmten Rekursionsstufe sehen, z.B. die Selbstkonzeptforschung im Sozialen Vergleich P[P] ⇔ P[O], auf andere Rekursionsstufen zu übertragen: gilt P[x] ∘ P[O[x]] ⇐ P[P] ∘ P[O] (vgl. Kap. 2.2.1, 2.3, 2.4.2, 3.1, 5.1 u.a.)? Die Balance-Tendenz Heiders, deren ordnende Funktion Kap. 1.2 geleitet hat, scheint zu den rekursionsgeneralisierbaren Theorien zu gehören (schon die Reduzierbarkeit der kognitiven Triade POX auf das zweigliedrige Reziprozitätssystem P-O mit P[O] ⇔

P[O[P]] deutet darauf hin). Sie sagt für das kognitive System in Abb. 2_3 rechts vorher, dass anderen die Konsens-Vermutung unterstellt wird, P[O[x]] ♥ P[O[P[x]]]; – zumindest bei positivem vermuteten Fremdbild P[O[P]] (Abbildung 2_3 rechts ist also noch immer unvollständig!).

Das definitorische Problem der Rekursions-Reduktion beeinträchtigt Vorhersage und Auswertungsschritte vorerst also nicht, für Studie II wird die rekursionshöhere Auffassung beibehalten (Abb. 2_3 rechts). Zur Hypothese einer Projektion der eigenen Meinung in beiden Metaperspektiven wird der wahrgenommener Konsens trotz Cronbachs Kritik zunächst einfach über die Diskrepanz (Betragsdifferenz) der persönlichen Meinung zur Mehrheitsvermutung dargestellt, | M[x] – M[D[x]] |, und das *Gefühl, (miss-)verstanden zu werden,* als | M[x] – M[D[M[x]]] |.

50 Beamte aus vier Dezernaten haben sich an Studie II beteiligt, 45 davon haben die relevanten Items vollständig beantwortet.

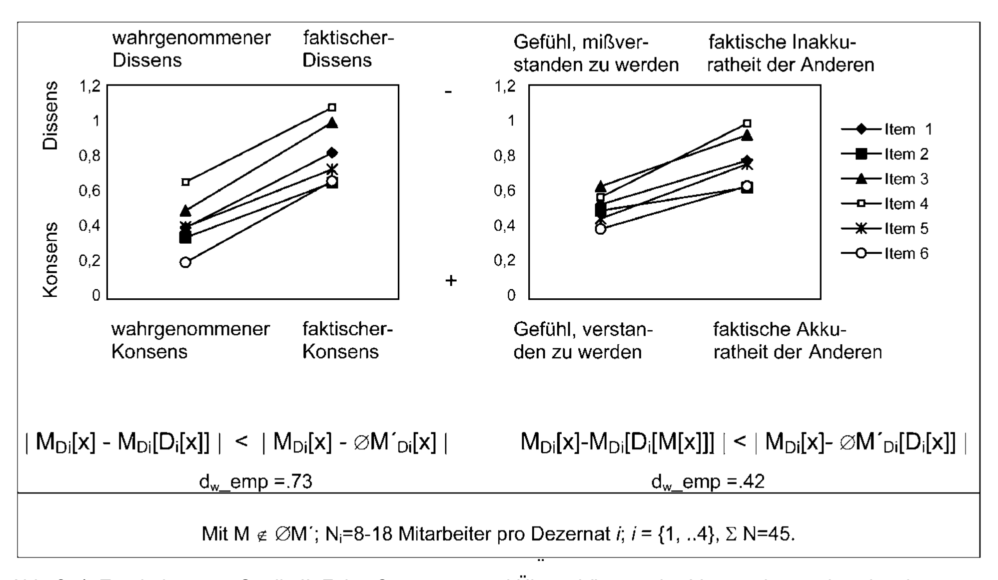


Abb. 2_4: Ergebnisse von Studie II: False Consensus und Überschätzung des Verstandenwerdens im eigenen Dezernat (mittlere Betragsdifferenzen).

Die Betragsdifferenz-Auswertung (zu anderen, besseren, siehe Kap. 2.1.2f) zeigt in Abbildung 2_4 links einen False Consensus Effekt, da die bei den Kollegen vermutete Meinung näher an der eigenen als an der durchschnittlichen tatsächlichen Kollegenmeinung des einzelnen Dezernats liegt (Diskrepanztyp-3 nach Abb. 1_5), der iP-Konsens ist größer als der eP-Konsens. Auch die Vermutung, die eigene Meinung sei den Kollegen bekannt, fällt eher zu optimistisch aus (Abb. 2_4 rechts). Der Zusammenhang von öffentlichem Selbst und (Dezernats-)-

öffentlicher Meinung, der mit diesen nur drei Perspektiven abgedeckt werden kann, wird in Kap. 2.1.3 (Abb. 2_15) behandelt. Zunächst soll sich die weitere Ausführungen noch auf das False Consensus Phänomen selbst beschränken.

2.1.2 Die methodische Diskussion um die Veridikalität des vermuteten Konsens

Ist die Vermutung des Konsens der Mehrheit mit der eigene Position tatsächlich ‚falsch'? Ist sie nicht vielmehr – bei gegebenem eigenen Wissenstand – die evolutionär adaptive und auch inferenzlogisch rationale Operation? Da die Diskussion um das Ausmaß der ‚Falschheit' des wahrgenommenen Konsens zumeist auswertungsstatistisch geführt wird – bei hohem faktischem Konsens liege nämlich im wahrgenommenen Konsens kein erklärungswürdiges *Defizit*phänomen mehr vor – sollen auch hier zuerst die methodischen Aspekte dargelegt werden, die dann auch eine verbesserte Auswertung von Studie I und -II ermöglichen und in den folgenden Kapiteln zugrunde gelegt werden können.

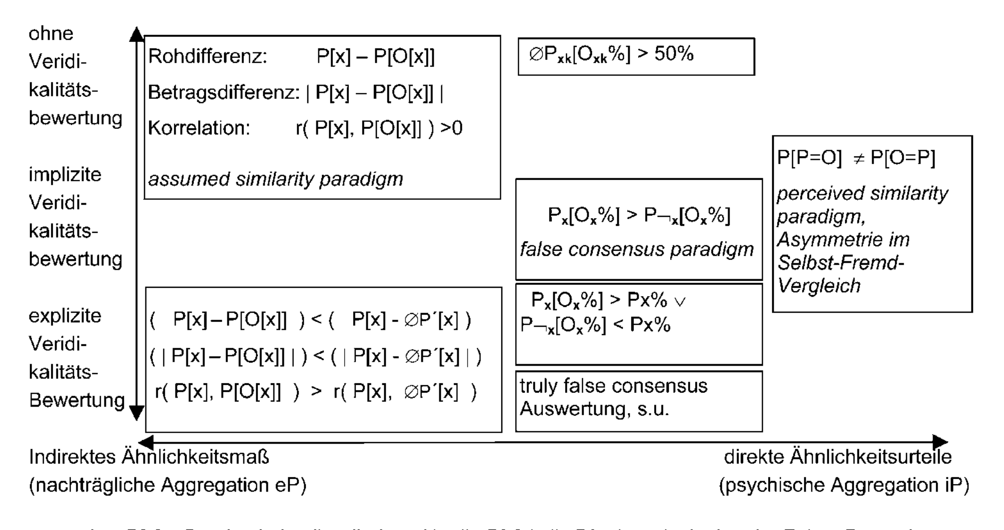


Abb. 2_5: Die Erhebungs- und einige Auswertungsmethoden zum False Consensus Effekt (Benennung der Versuchsparadigmen teilw. nach Marks & Miller 1987).

Zur Phänomenbeschreibung muss zunächst geklärt werden, ob den Ergebnissen im Ross'-Paradigma, in Studie I und Studie II tatsächlich das gleiche Phänomen zugrunde liegt. Wurde nicht in Studien-II mit dem „Gefühl, verstanden zu werden", eine Metaperspektive höherer Rekursionsstufe, mit dem vermuteten Meinungs*konsens* immerhin noch eine Metaperspektive, aber in Studie I und den Ross'schen Aufgaben nicht eigentlich nur ein (Gruppen-)Fremdbild erhoben,

und somit nur das Ausmaß wahrgenommener Ähnlichkeit? An diesen Benennungen wurde oben das Problem der Rekursionsstufen-Reduktion erläutert; das Benennungspaar (Ähnlichkeit, Konsens) erweckt in der False Consensus Literatur aber keine theoretische Zweifel, sondern es wird zur Beschreibung von zwei der von Marks & Miller (1987) unterschiedenen drei *Erhebungsmethoden* (Abb. 2_5) verwendet.

Studie I gehört zum klassischen *false consensus paradigm* (aber mit der Erweiterung auf drei Verhaltensoptionen). Das Erhebungsdesign ist praktisch, da es mit nur einer Stichprobe auskommt: als *Bias* interpretiert wird der Unterschiedseffekt in der Mehrheitsvermutung durch Betroffene und Nichtbetroffene, Befürworter und Ablehner, Anhänger und Uniformierte, Experten und Laien, Besitzer und Nichtbesitzer etc.: ‚both couldn't be right'. Für diese *implizite Veridikalitätsbewertung* ist ein Bezug auf die tatsächliche Entscheidungs-, Fähigkeits- oder Meinungsverbreitung unnötig, weil die nachträgliche Gruppenaufteilung einen *faktischen Dissens* zwischen Teilgruppe und Gesamtgruppe schafft. Auch sozial- und medienwissenschaftliche Studien zur Wahrnehmung des Meinungsklimas nutzen dieses Design, sie erfragen die vermutete Mehrheitsmeinung dabei oft nur binär und stellen dann den Prozentanteil an Befragten dar, der die eigene für die Mehrheitsmeinung hält (z.B. Fields & Schuman 1976, Noelle-Neumann 1979, o. Taylor 1982). Die Diagnose eines False Consensus bei einer mittleren Konsenseinschätzung von p > 1/k (z.B. $\varnothing P_{xk}[O_{xk}\%] > 50\%$ mit k=2), die z.B. Kühnen (1999:51) vornimmt, bildet eine mittlere Position. Über alle 249 Zugezogenen aus Studie I ergibt sich ein durchschnittlich vermuteter Konsensanteil von 46,5% (signifikant >33%), der aber nicht als ‚falsch' gelten kann, da die faktische Mehrheit (hier die Hauptwohnsitzgemeldeten), die am stärksten zum Gesamtmittelwert beiträgt, *ihre* Entscheidung ‚zu recht' in der Mehrheit sieht. Unten wird es daher um das Ausmaß des ‚truly false consensus' am wahrgenommenen Konsens gehen.

Studie II gehört zum *assumed similarity paradigm*, das schon 1931 von Katz & Allport verwendet wurde. Der Ähnlichkeitsname für den Befund ist somit älter als der des Konsens, vielleicht aber hat sich gerade Ross' Begriff durchgesetzt, weil er die metaperspektivische Rekursion konotiert. In diesem Erhebungsdesign wird die Befragungsstichprobe nicht einmal explizit geteilt. Da in die Betragsdifferenzauswertung (Abb. 2_4) der generelle Mittelwertsunterschied zwischen Selbst- und vermuteter Fremdsicht mit eingeht (Cronbachs ‚Elevation', vgl. inhaltlich Kap. 2.2.1), wird die Korrelationsauswertung bevorzugt (die Kovarianzberechnung nimmt die nachträgliche Teilgruppenaufteilung implizit am Mittelwert je einer Perspektive vor). Dann besteht zum *false consensus paradigm* nur noch ein Unterschied im Skalenniveau der direkten Perspektive (nominal vs. intervall). So entspricht die punktbiseriale Korrelation zwischen der (binären) eigenen Entscheidung und dem im Kollektiv vermuteten Entscheidungsanteil in Studie I (r=+.28, +.36,

und +.26 für Hauptwohnsitz-, Nebenwohnsitz- und Nichtmeldestatus, je p<.001 N=249) etwa dem Ergebnis der Metaanalyse von Mullen et al. (1985, r=.31). Die entsprechende[5] Korrelation des vermuteten Konsens für Studie II beträgt, aggregiert[6] über alle Items und Dezernate, r=.60 (Tab. 2_2), Korrelationen mit Binärvariablen sind a priori kleiner als die mit mehrfachgestuften Skalen.

Allgemeinpsychologischer und Differentieller Ansatz

Da sich das False Consensus Paradigma somit in eine einfache Korrelation zwischen eigener und vermuteter Mehrheitsperspektive überführen lässt, die weiterhin FCE (false consensus effect) genannt[7] und zunächst *über die Personen innerhalb von Situationen* berechnet wird (differentieller Ansatz: „Überschätzer zeigen das Verhalten auch selbst, Unterschätzer nicht"), kann sich die positive Korrelation auch allein durch Akquieszenz bei den Urteilenden ergeben. Akquieszenz oder Elevation ist die in der Ratingmethodologie für Artefakte (wie bspw. Polungsfaktoren oder ‚Methodenvarianz') verantwortliche Zustimmungstendenz; die Korrelation von Selbstbild und Metaperspektive ist dann in ihrer Genese trivial, sie zeigt sich ebenso in beliebigen anderen Skalen- oder eben Perspektiven-Interkorrelationen.

> *„ … it reflects his [the judge's] way of using the response scale" (Cronbach 1955:178) und "appears relatively unfruitful" (a.a.O.:191).*

Andererseits kann Akquieszenz schon als personspezifische *Interpretationsschwelle* bei Verhaltensaufforderungen, Befragungsitems oder Antwortskalen interpretiert werden, die bei kompetentem Perspektivenwechsel durchaus mit den bei den Targets (vermuteten) Schwellen oder Bezugssystemen variieren können sollte, was schon Ross et al. (1977a) als Konstrukt individueller „ambiguity resolution" diskutierten (s. unten).

Um den Akquieszenz-Effekt aber zu umgehen, ist man in der False Consensus Forschung der 1990er Jahre dazu übergegangen, den Befragten mehrere Situationsbeschreibungen oder Items vorzugelegt und die persönliche Meinung mit der Vermuteten Mehrheitsmeinung *innerhalb jeder Person über die Situationen* zu korrelieren (daher ‚allgemeinpsychologischer Ansatz', ‚Ebene Situationen innerhalb Person', ‚individuelle Profilkorrelation', ‚assumed self-typicality' bei Cron-

5 also innerhalb jedes Items über die Personen berechnet

6 In Studie II und auch den folgenden wird anstatt der in der Literatur üblichen nachträglichen und daher ungenaueren Aggregation von Korrelationen über die Fischer-z Transformation die Kovariarianzmittelung genutzt, wie sie bspw. in der Statistiksoftware SPSS in der Prozedur zur Diskriminanzanalyse (statistics: correlation within groups) verfügbar ist.

7 Und mindestens auch noch *assumed* similarity oder *naive inference* und *social projection* (ursprüngliche Benennung durch Katz & Allport) oder *assimilative, naive, attributive* (Murstein & Pryor 1959 z.n. Wagner & Gerard 1983) und *simple projection* (De la Haye 2000). In der Benennung variiert also auch noch das Ausmaß einer Valenzkonnotation (‚false´, ‚naive´) und die angedeutete Phänomenerklärung (O´Mahony 1984:48).

bach 1955). Für Studie I ergibt diese allgemeinpsychologische Korrelation[8] über die drei Situationen r=.49 (gemittelt für die 276 Zugezogenen, vgl. Abb. 2_2), für Studie II über die sechs Items r=.70 (gemittelt für 45 Teilnehmer, vgl. Tab. 2_2). Die Zahlenwerte sind nicht nur anders, für den differentiellen und den allgemeinpsychologischen Ansatz sind durchaus theoretisch begründbare Unterschiede zu erwarten, eigentlich also unterschiedliche Theorien zu bilden. Die intraindiviuell-situative und die interindividuelle Korrelation sind „*im Prinzip völlig unabhängig voneinander. Das Problem besteht darin, dass es >den< Zusammenhang zwischen* ... [X-Variable] *und* ... [Y-Variable] *nicht gibt, sondern (mindestens) zwei unterschiedliche Formen von Zusammenhängen: die intra- und die interindividuelle Form*“ (Asendorpf 1995:237)[9]. Das Problem wird in der False Consensus Literatur jedoch nicht auf theoretischer sondern nur auf methodischer[10] Ebene diskutiert.

Scheinkorrelationen?

Der allgemeinpsychologische Ansatz bringt ein der Akquieszenz im differentiellen Ansatz analoges, zunächst ebenfalls nur als methodisch bewertetes Problem deutlicher an den Tag: über die Situationen variieren nun nicht nur Meinung und vermutete Mehrheitsmeinung des einzelnen Urteilers; auch die tatsächliche Mehrheitsmeinung ist nicht mehr, wie im Ein-Gruppen-Ein-Item-Design, konstant: ihre Variation zwischen den Situationen ist allgemein als ‚Itemschwierigkeit‘ bekannt. Die assumed similarity Korrelation wird somit durch faktischen Konsens (Korrelation des persönlichen Profils mit dem der Gruppe[11]) und Akkuratheit der Metaperspektive (Korrelation des Metaperspektiven-Profils mit

[8] Die Begriffe allgemeinpsychologischer gegenüber differentieller Korrelationen bergen die Gefahr eines Missverständnisses, da die Allgemeine Psychologie meist als der Differentiellen über- oder vorgeordnet angesehen wird, dies für Korrelationen über Items oder über Personen aber nicht angenommen werden darf. Die Begriffe bilden aber den in den beiden Disziplinen jeweils vorherrschenden Umgang mit einer Datenmatrix aus Personen und Situationen/Items ab. Es muss noch darauf hingewiesen werden, dass zwei Arten von Korrelation in dieser Arbeit als allgemeinpsychologische bezeichnet werden, diejenige über Situationen/-Items und diejenige über Targets. In den in Kap. 2 und Kap. 3 besprochenen Studien wird das Target der Metaperspektive die Gruppe („Mehrheit“, „Kollegenschaft“ etc.) sein und daher nicht variieren.

[9] „ ... Wenn sich hier selbst Cronbach irrte, ist es nicht erstaunlich, dass die Verwechslung intra-interindividueller Fragestellungen weit verbreitet ist und die Notwendigkeit einer Trennung der intraindividuellen Sichtweise in der Psychologie immer wieder von neuem entdeckt werden muss..“ (Asendorpf 1995:237-238).

[10] Cronbach (1955:192) betrachtete Profilkorrelationen eher kritisch, da ihre Höhe von der meist unbeachteten faktoriellen Struktur der Items und von der gerade bei Traits meist arbiträren Itempolung abhängig ist. Nichts desto trotz hat bspw. die weiter aktive Arbeitsgruppe Kruegers (1998) zu ihr gewechselt. In Studie II wird das Polungsproblem insofern berücksichtig, als alle Items eher ablehnende Mittelwerte erhalten (1,63 – 2,88 bei Skalenmitte 3,0).

[11] Bezeichnungen: self-validity (Krüger & Clement 1994, Krueger 1998), self-typicality (De la Haye 2000), hier wird von faktischer Ähnlichkeit oder faktischem Konsens (eP-Konsens der Person mit der Gruppe) gesprochen.

dem der Gruppe) mitbedingt[12] (Abb. 2_6), ist sie allein eine Scheinkorrelation? Die Interpretation des vermuteten Konsens steht vor dem Simpson-Paradox (und dieses löst man schlecht: Fiedler et al. 2003).

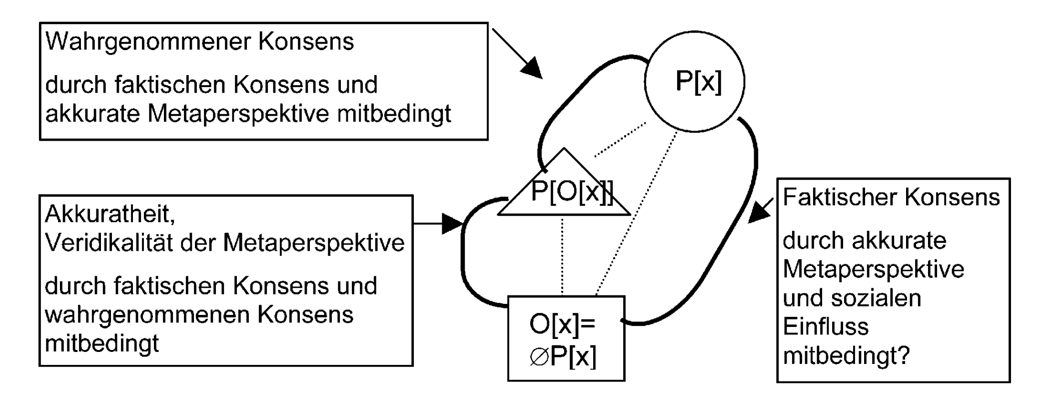


Abb. 2_6: Problem der Interpretation von Korrelationen dreier Variablen, das bei der Beurteilung des vermuteten Konsens und der Akkuratheit der Metaperspektive diskutiert wird.

Ebenso ist natürlich auch die – wenn über die Items korreliert, oft recht hohe Akkuratheit (von bspw. bei anderen vermuteter Sachkenntnisse, Fussel & Krauss 1991) durch faktischen Konsens und Vermuteten Konsens mitbedingt. Sogar der faktische Konsens könnte durch Akkuratheit in der Metaperspektive und *ihren sozialen Einfluss auf die persönlichen Einstellungen* (unidirektionale Interpretation der P[x] ◦ P[O[x]] Relation) bedingt sein. Dies stellt die in Kap. 1.2 angeschnittene und in Kap. 2.1.3 ausführlicher darzustellende soziologische Position dar. Korrelative Befunde erlauben die Wirkrichtungsentscheidung P[x] ⇔ P[O[x]] nicht, in einem Pfadmodell aus drei Variablen und zwei Pfaden sind sie statistisch beliebig setzbar, die Theorie entscheidet über die Modellierung.

Unter Setzung des faktischen Konsens als unabhängige Variable gilt: Je ähnlicher die Personen des Kollektivs, dessen Verhaltensverteilung oder Mehrheitsmeinung eingeschätzt werden soll, einander tatsächlich sind, je schiefer die Verteilung, je verbindlicher die soziale Norm (Allports J-Kurve, Hofstätter 1973:-66ff; bspw. in den von Studie I untersuchten faktischen Anmeldeentscheidungen), je extremer die Itemschwierigkeit, desto prädiktiver ist die eigene Ent-

[12] Wenn zwei der Interkorrelation zwischen drei Variablen bekannt sind, kann die dritte nicht mehr frei variieren (Bortz 1989:562): Im Extremfall von r_xy und r_xz = 1.0 liegt r_yz auf 1.0 fest, für einen empirisch realistischen Fall von beispielsweise r_xy=.70 und r_xz=.50 (vgl. vermuteter Konsens und faktische Ähnlichkeit in Tab. 2_2 links oben) kann r_yz immerhin noch Werte zwischen -.26 und +.96 annehmen; sind r_xy und r_xz ≥ .707, muss r_yz größer 0 sein. Hoch kam 1987 daher zu dem Schluss, dass vermuteter Konsens Akkuratheit erhöht. Krueger (1998:189f) scheint sogar soweit zu gehen, Akkuratheit *nur* als eine durch vermuteten Konsens und faktischen Konsens bewirkte Scheinkorrelation aufzufassen!

scheidung oder Meinung zur Vorhersage des Kollektivs; denn im Schnitt gehört eine Person wahrscheinlicher zur Mehrheit als zu Minderheit. Damit wird der False Consensus erst in pluralen Gesellschaften auffällig!

Während die theoretische Diskussion um die Funktionalität egozentrischer Projektion im induktiven Schließen, wie die Zitate in Abschnitt 1.3 zeigen, von Beginn an geführt wurde, ist seit Ende der 1980er Jahre die methodische Diskussion um die ‚Falschheit' des vermuteten Konsens in Gang gekommen. Dazu hat Dawes (1989) vorgeführt, dass ein Schätzalgorithmus, der die eigene Meinung über den Varianzbruch der Gesamtzustimmungsrate und der itemspezifischen Zustimmungsrate gewichtet für die Mehrheitsschätzung benutzt (Induktionsregel), insgesamt am wenigsten Fehler produziert, also ohne weitere Kenntnisse über die Targetgruppe *der rationale* ist! Auch wenn Personen Gesamtzustimmungsrate und itemspezifische Zustimmungsrate aus ihrem eigenen Verhalten über verschiedene Situationen schätzen, und anschließend die eigene Antwort anhand des persönlichen Varianzbruchs gewichten (der für eine angemessene Regression zur Mitte sorgt), produzieren sie im Schnitt weniger Fehler als bei einfacher Ratewahrscheinlichkeit. Ein „truly *false* consensus" (Dawes 1989:3) sollte daher erst bei einer noch extremeren Gewichtung der eigenen Meinung konstatiert werden, als sie von diesem Modell normativer Induktion empfohlen ist. Für den klassischen Befund von Ross et al. (1977a) rechnet er aus, das zwei ‚rationale Schätzer', die selber zugestimmt bzw. abgelehnt hatten, in ihrer optimalen Mehrheitsvermutung bei Annahme einer Basisrate von 50:50 einen Unterschied von 33% (!) produzieren (Dawes 1989:10f)[13]. Der Befund in Abb. 2_1 (62%-33%=31% Unterschied) gebe also noch keinen Anlass zur Diagnose eines Bias: Es können nicht beide voneinander abweichenden Schätzungen des gleichen Sachverhalts *recht haben*, aber sie können beide *rational* (und damit *richtig)* sein.

Im Anschluss an diese Analyse begann eine Diskussion um die angemessene Verschärfung des Kriteriums für den Nachweis eines *truly false consensus,* die noch immer nicht beendet scheint; ihr wird hier ein eigener Lösungsvorschlag hinzugefügt. Krueger & Zeiger (1993, Krueger & Clement 1994, Krueger 1998) fordern unter dem zeitweilig von ihnen reservierten Begriff *truly false consensus (‚TFC')* eine allgemeinpsychologische, positive Korrelation zwischen eigener Meinung und *Differenz von Vermuteter und tatsächlicher Mehrheitsmeinung*: nur die Fehler in der Mehrheitsvermutung sollen sich als durch die eigene Meinung determiniert erweisen. Der Vorschlag wurde von anderen Arbeitsgruppen aufgenommen (Sabini et al. 1999, Stanovich & West 1998, Sa & Stanovich 2001). In der allgemeinpsychologischen Auswertung von Studie II resultiert an Stelle von r○,△=.70 für die

[13] Dawes' Formel wird in der Erläuterung Kruegers (1998:187) verständlich: $p(V|Vi) = (K+1)/(N+2)$ mit $p(V|Vi)$: Wahrscheinlichkeit für ein Verhalten V unter Bedingung bekannter Exemplare i. K: Anzahl von z.B. Ja-Antworten bei N bekannten Antworten. Für nur eine bekannte Ja-Antwort (die eigene) ergibt sich $(1+1)/(1+2) = .67$

Kruegersche Differenzkorrelation nun r○,△-□= 54 (Tab. 2_2 links). Man ist versucht, etwa gut die Hälfte der gemeinsamen Varianz zwischen eigener Meinung und vermuteter Mehrheitsmeinung dem Truly False Consensus zuzurechnen ($.70^2 \approx 2 * .54^2$).

Tab. 2_2: Vergleich der zur allgemeinpsychologischen Auswertung des False Consensus vorgeschlagenen Korrelationsmaße (erste Spalte); Übertragung auf Akkuratheitsmaße (zweite Spalte), sowie auf die differentielle Auswertung des False Consensus (3.-4. Spalte). Zur Varianzzerlegung in der unteren Zeile s. Abb. 2_8 bis 2_10: Ergebnisse aus Studie II zur vermuteten Meinung im eigenen Dezernat (6 Items, 45 Personen).

	Allgemeinpsychologisch: intrapersonell über Situationen X_k		Differentiell: interpersonell innerhalb Situation X_k	
	False Consensus $P_i[x] \circ P_i[O[x]]$	Akkuratheit $P_i[O[x]] \circ O[x]=\varnothing_i P_i[x]$	False Consensus $P[x_k] \circ P[O[x_k]]$	Akquieszenz_r $P[O[x_k]] \circ P[X]=\varnothing_k P[x_k]$
Rohkorrelationen	.70	.57	.62	.28
mit Drittkorrelation	.70 / .57 / .48		.62 / .28 / .39	
Differenz-Ansatz, Krueger & Zeiger (1993)	.54	.06	.45	
Partialkorrelations-Ansatz, De la Haye (2000)	.59	.37	.58	
Varianzzerlegung aus Abb. 2_8-_10, Prozentanteile der Varianz der Metaperspektive	75% / 29%: 48% + 27% + 2%		74% / 21%: 52% + 21% + 0%	

In Konsequenz müsste die Differenz-Korrektur m.E. auch für den differentiellen Ansatz angewendet werden: Korreliert würde die eigene Meinung zu einer Frage nun mit der Differenz der Vermuteten Mehrheitsmeinung zu dieser Frage von der durchschnittlichen persönlichen Zustimmungstendenz zu allen gestellten Fragen; eine der Methoden, die oben besprochene Akquieszenz zu eliminieren. Für Studie II zeigt Tab. 2_2 rechts diesen False Consensus ebenfalls etwa um die Hälfte der sog. gemeinsamen Varianz reduziert.[14]

Die Kritik am Differenzmaß kam in der False Consensus Forschung vergleichsweise spät (De la Haye 2000:573) und weist darauf hin, dass die beiden in Kruegers Ansatz zu korrelierenden Masse weiterhin artefiziell korreliert sind, nun aber negativ: das individuelle Profil korreliert im Schnitt positiv mit dem Gruppenprofil, die Differenz von Metaperspektive und Gruppenprofil korreliert

[14] Allerdings ist die jeweilige Gesamtvarianz, auf die die sog. gemeinsame Varianz relativiert wird, eine verschiedene (vgl. den Text zu Abb. 2_7).

nun jeweils negativ mit dem Gruppenprofil[15], wodurch sich zwischen beiden im Schnitt eine negative Scheinkorrelation ergibt, die einen vorhandenen False Consensus artefiziell erniedrigt.[16] De la Haye (2000, 2001) schlägt für die allgemeinpsychologische Auswertung daher eine *Partialkorrelation* von eigener Meinung und Mehrheitsvermutung unter Kontrolle des tatsächlichen Gruppenprofils vor. Der Partialkorrelationsansatz ist in der Akkuratheitsforschung schon länger üblich, dort wird die Partialkorrelation von Kriteriumsmeinung und vermuteter Meinung unter Kontrolle der eigenen Meinung analysiert (Wackman 1973, z.n. Sillars et al. 1990:512). Das De la Haye folgende Ergebnis[17] für Studie II zeigt eine kaum geringere Erniedrigung (Tab. 2_2). Der Unterschied zwischen Kruegers und De la Hayes Maß der *falschen* Konsensusvermutung wird größer, je größer in der allgemeinpsychologischen Auswertung die Varianz der Itemschwierigkeiten ist.

False Consensus und/oder Akkuratheit?

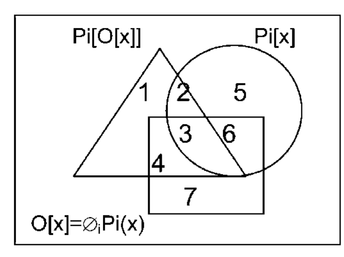
Um die Konsequenzen ihrer Vorschläge bei Übertragung auf das korrelative Akkuratheitsmaß haben sich Krueger & Zeiger (1993) und De la Haye (2000, 2001) kaum gekümmert. De la Haye (2000) diskutiert nur, das auch bei hoher Akkuratheitskorrelation („only a correlation“ 2000:577) noch Inakkuratheiten durch das a priori flachere Gruppenprofil, sowie durch generelle Mittelwertsverschiebung des Profils auftreten können. Das gleiche gilt allerdings für die Assumed Consensus Korrelation ebenso und wird in Abschnitt 2.2 zur Pluralistic Ignorance als durch Regression zur Mitte bedingt diskutiert. False Consensus Forscher stellen an die beiden Masse verschiedene Qualitätsansprüche, die Accuracy operationalisieren sie gerne weiterhin als Betragsdifferenz (De la Haye, Krueger & Zeiger, auch z.B. Kulig 2000)!

---

[15] Ein Argument, dass Krueger selbst ebenfalls gegen *andere* verwendet (Krueger & Mueller 2002:183, sie zitieren dort sogar McNemar von 1969: „*no* [difference] *scores ever need to be calculated*“. Auswirkungen zeigen sich bspw. in der differentiellen Weiterverarbeitung der Korrelationsscores in der Arbeitsgruppe von Stanovich: die Null-Korrelation von Intelligenz und assumed consensus bei Sá & Stanovich (2000, vgl. Abb. 2_26) entspricht der leicht negativen von Intelligenz und den Maßen von Hoch oder Krüger in Stanovich & West (1998:177).

[16] Dass sowohl De la Haye selbst (2001), als auch Sá & Stanovich (2001) leicht negative TFC-Korrelationen mit dem Krueger-Mass fanden, korrespondiert mit dem dort sehr untypischen Muster von jeweils kleineren assumed consensus Korrelationen als denen des faktischen Konsens. Bei Sá & Stanovich (2001) kann evtl. die vor den Mehrheitsvermutungen applizierte Batterie aus Open-Mindedness, Dogmatismus- u.ä. Tests einen demand gegen Projektion enthalten haben – der False Dissensus erhält in Kap. 2.2.1 einen gesonderten Abschnitt.

[17] Die Partialkorrelation wurde aus den drei in Tab. 2_2 angegebenen mittleren Rohkorrelationen berechnet: r_xy.z = (r_xy – r_xz*r_yz) / sqrt(1 – r_xz**2) * sqrt(1 – r_yz**2) (Bortz 1989:554).



Die quadrierte Rohkorrelation des Vermuteten Konsens enthält den Varianzanteil (2 + 3) / (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)

und die der Akkuratheit (3 + 4) / (1 + 2 + 3 + 4 + 6 + 7).

Der Partialkorrelationsansatz von De la Haye (2000) bestimmt als *False* Consensus den Anteil (2) / (1 + 2 + 5),

für die analoge Berechnung der Akkuratheit ergibt sich (4) / (1 + 4 + 7).

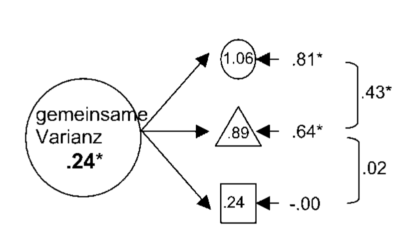
Abb. 2_7: Unterschied zwischen Rohkorrelationen und Partialkorrelationen für das Drei-Variablen-Problem.

Unterschiedliche Anspruchsniveaus sind insofern verständlich, als diese AutorInnen ein möglichst konservatives Maß für den Nachweis *eines* bestimmten Effekts vorschlagen wollen. Unbefriedigend sind sie aber insofern, als der Vermutete Konsens doch eigentlich zur Aufklärung von Inakkuratheiten der Metaperspektive untersucht werden sollte. Wie leicht sich Forschungsspezialthemen verselbstständigen, wird hier deutlich, denn sowohl im Ansatz von Krueger als auch in dem von De la Haye wird ein Versuch unternommen, den Vermuteten Konsens *um die Akkuratheit zu bereinigen.* Analog wird – bei Interesse am konservativen Nachweis von Akkuratheit – deren Rohkorrelation um den Vermuteten Konsens bereinigt (wie bspw. Sillars et al. 1990, in Tab. 2_2 vorgeführt[18]). Dann aber ist der Varianzanteil, der beiden Relationen gemeinsam ist und damit das Problem von Abb. 2_6 erst aufwirft (Nr. ‚3' in Abb. 2_7), im blinden Fleck der Auswertungsstrategien verschwunden.

Besser als die sich nur auf je eine der beiden Relationen beschränkenden Auswertungsverschärfungsstrategien dürfte eine sein, die beide fair behandelt.

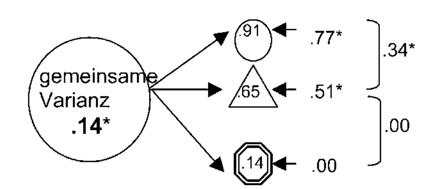
[18] In Übertragung des Ansatzes von Krüger & Zeiger (1993) wird in der allgemeinpsychologischen Auswertung die Differenz von Metaperspektive und eigener Meinung mit dem Gruppenprofil korreliert (Tab. 2_2 zeigt hier ein zu Null erniedrigtes Ergebnis), nach dem Ansatz von De la Haye ist die Partialkorrelation von individuellem Metaperspektiven- und Gruppenprofil der Meinungen unter Kontrolle der persönlichen Meinung zu berechnen, was Krueger fallweise ebenfalls vornimmt (Krüger & Clement 1994:599, Krueger 1998:191). Tab. 2_2 zeigt für Studie II noch eine mittlere Effektstärke. Nur die Residuen der vermuteten Gruppenmeinung (nach ihrer Regression auf die eigene) mit der tatsächlichen Gruppenmeinung zu korrelieren, hatte Hoch (1987, z.n. Dawes 1989, Sá & Stanovich 2001 u.a.) vorgeschlagen, auch hier ist bei analoger Umsetzung für den vermuteten Konsens dann der gemeinsame Varianzanteil verschwunden.

Abb. 2_8 zeigt die Zerlegung der Kovarianzen[19] in die allen drei Perspektiven gemeinsame (Varianzanteil Nr.3 in Abb. 2_7) und in die darüber hinaus zwischen Metaperspektive und je einer direktperspektivischen Variablen bestehende Kovarianz. Denn auch wenn, wie im Beispiel der Vermuteten Meinungen im eigenen Dezernat von Studie II (Abb. 2_8, Tab. 2_2 unten), die Akkuratheit der Metaperspektive allein auf die allen drei Perspektivenprofilen gemeinsame Varianz zurückgeht, so existiert sie, was Dawes (1989) eben zeigen wollte, durchaus.



Die allgemeinpsychologische Varianz in der Metaperspektive ist zu 75% von vermuteter Ähnlichkeit bestimmt ((.24 + .43) / .89) und ist zu 29% akkurat ((.24+.02)/.89), wobei 27% auf die allen drei Variablen gemeinsame Kovarianz zurückgeht (.24/.89). Akkuratheit durch Dezentrierung bleibt somit marginal (.02/.89). Der Anteil inakkurater Konsensusvermutung (.43/.89 =48%) ist knapp doppelt so groß wie der der akkuraten (.24/.89=27%). Etwa 22% der Metaperspektivenvarianz ((.89 - .24+.02+.43)/.89) bleibt unaufgeklärt (Messfehler und irreführende Vermutungen).

Abb. 2_8: Vorschlag zur fairen Behandlung von vermuteter Ähnlichkeit und Akkuratheit in der Metaperspektive: Varianzzerlegung im saturierten Lisrel-Modell über die allgemeinpsychologische Kovarianzmatrix Studie II: Vermutung der Meinung im eigenen Dezernat (Darstellung des Ergebnisses in Abb. 2_10 links).



Die differenzielle Varianz in der Metaperspektive wird zu 74% von vermuteter Ähnlichkeit bestimmt ((.14 + .34) / .65), wobei 21% auf die allen drei Variablen gemeinsame Kovarianz zurückgeht (.14/.65).
Der Anteil der allein itemspezifischen Konsensusvermutung (.34/.65 = 52%) ist gut doppelt so groß wie der generelle (21%).

Abb. 2_9: Übertragung der Varianzzerlegung aus Abb. 2_8 auf die differentielle Kovarianzmatrix, für die gemeinsame Varianz mitverantwortlich ist die mit dem Doppelkreis erfasste persönliche Akquieszenz über alle Items. Studie II: Vermutung der Meinung im eigenen Dezernat.

In der *Differentiellen Betrachtung* ist die tatsächliche Gruppenmeinung innerhalb jeder Situation konstant, Akkuratheit kann hier nicht einfach korrelativ über die Rohwerte ermittelt werden[20]. Oben wurde aber auf die zum tatsächlichen Kon-

---

[19] Mit Kovarianzen anstelle der Korrelationen zu arbeiten ist notwendig, da a priori die Varianz des Gruppenprofils als Aggregat kleiner sein wird als die Varianzen der individuellen Meinung oder der Metaperspektive. Nachteil ist, dass die in der Literatur angegebenen Korrelationen nicht reanalysiert werden können.

[20] Natürlich ließen sich Betragsdifferenzen mitteln oder korrelieren (Abb. 2_4, oder z.B. Krueger & Zeiger 1993), oder auch die zuvor noch mit allgemeinpsychologischen Auswertung gewonnenen Korrelationen (Krueger & Clement 1994, Krueger 1998, Stanovich & West 1998, Sa & Stanovich 2001) oder persönliche Varianzanteile (gemäß dem Verfahren aus Abb. 2_8).

sens in der allgemeinpsychologischen Auswertung analoge Akquieszenz in der differentiellen hingewiesen; der Differenzansatz von Krueger, der Partialkorrelationsansatz von De la Haye sowie der in Abb. 2_8 vorgeschlagenen Varianzzerlegungsansatz lassen sich zur Auswertung des vermuteten Konsens auch in der differentiellen Betrachtung verwenden (Tab. 2_2).

Der in den Abbildungen 2_8 – 2_10 gegebene Formulierungsvorschlag für die Angabe der Ergebnisse hat zudem den Vorteil, dass die Prozentzahlen sich immer nur auf die Varianz der Metaperspektive beziehen, und ihnen nicht, wie im Falle von Korrelationsquadraten, wie Abb. 2_7 demonstrierte, je andere Varianzanteile als Vereinigungsmenge zugrunde liegen. Didaktisch günstig scheint daher die Darstellung in Abb. 2_10.

Bei jeweils positiven Zusammenhängen lassen sich die Varianzanteile aus der differentiellen Auswertung für jedes Item und aus der allgemeinpsychologischen Auswertung für jede Person gewinnen, sodass im ersten Fall allgemeinpsychologische und im zweiten differentielle Analysen (wie die in Abb. 2_26, Sa & Stanovich 2001) angeschlossen werden können[21]. Eine entsprechende Auswertung zu Studie II zeigt Abb. 2_17.

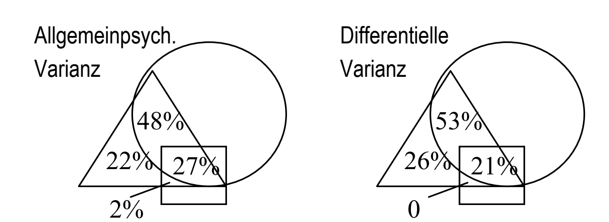


Abb. 2_10: Ergebnis der Varianzzerlegungsmethode für die im eigenen Dezernat vermutete Meinung △ in Studie II. (○ persönliche Meinung, □-allgemeinpsych. Varianz: über die Personen gemittelte Meinung = Dezernatsprofil. □-differentielle Varianz: für die Person über die Items gemittelte Meinung = A-quieszenz). Die Größe der Symbole zeigt die jew. Gesamtvarianz im ordinalen Vergleich.

Nachdem es somit Dawes kritischer Analyse und der damit angestoßenen methodischen Diskussion nicht gelungen ist, den Befund des Vermuteten Consensus als insgesamt akkurat auszuweisen, sondern sowohl studentische Versuchspersonen bei der niedrigsten Parameterschätzung (Krueger & Zeiger 1993),

[21] Die vier Prozentanteile der Metaperspektiven-Varianz sind natürlich auch wieder miteinander negativ korreliert, sie müssen sich ja zu Hundert ergänzen. Die gleiche Freiheitsgrade-Reduktion muss aber bei den anderen Vorschlägen ebenso bedacht werden. Bspw. wurden in der Arbeitsgruppe von Stanovich die aus der allgemeinpsychologischen Auswertung für jede Person erhaltenen assumed consensus und accuracy Korrelationen über die Personen korreliert und deren positiver Zusammenhang dann im Sinne Hochs interpretiert als „rather than hampering predictive accuracy, projection facilitate accuracy“ (Sa & Stanovich 2001:285). Verdeckt wird, dass – hinter diesen beiden stehend – der Korrelation zwischen persönlicher Meinung und Gruppenprofil (dem ep-Konsens) wohl die eigentliche kausale Wirkung zukommt. Auch über die 45 Personen aus Studie II korrelieren zwar das assumed consensus r(○△) und das accuracy r(○□) -Maß zu r=.20, beide mit dem faktischen Konsens r(○□) aber zu .45 und .60; sodass zwischen dem vermuteten Konsens und der Accuracy eine Partialkorrelation von -.10 verbleibt: Projection may hamper accuracy! Krueger (1998:196) berichtet jedoch Daten, in denen die Konsensus-Korrelation mit der Accuracy-Korrelation am höchsten korreliert, sodass er eine positive Partialkorrelation erhält.

sowie eben auch bspw. Mitarbeiter einer Behörde von ihren eigenen Einstellungen zur Weitergabe von Fortbildungswissen auf die Einstellung ihrer Kollegen schließen (zu knapp einem Drittel akkurat, zu gut zweien fälschlicherweise, Abb. 2_10 links), liegt doch ein psychologisches Phänomen vor, zu dessen Erklärung weiterhin die Grundlagenforschung bemüht wird.

2.1.3 Die motivationale, die soziale und die kognitive Erklärung

„The fact that these biases may be multiply determind, of course, is part of what makes them so interesting" (Monin & Norton 2003:560f)

Zum False Consensus (oder assumed similarity) Effekt liegen neben den erwähnten Metaanalysen (Mullen et al. 1985, Mullen & Hu 1988) mehrere Sammelreferate vor (O´Mahony 1984, Marks & Miller 1987; Krueger 1998, Kühnen 1999:49ff; Nickerson 1999), die Vielfalt von Befunden und der jeweils in sich konsistenten und auch empirisch bewährten Erklärungen erschweren die Zusammenfassung zu wenigen Erklärungs*typen*. In Anlehnung an die schon von Ross et al. (1977a, motivationale sowie „experiential, perceptual, and cognitive" 1977:288) und von Marks & Miller (1987) unterschiedenen Mechanismen (soziale und kognitive Zugänglichkeit, Salienz und Aufmerksamkeitsfokus, logische Attribution und motivationale Verzerrung) werden hier drei Erklärungs*typen* gebildet: der ‚motivationale', der ‚soziale', sowie der ‚kognitive'. Die Gegenüberstellung von motivationalen und kognitiven Erklärungen ist im Social Cognition Paradigma klassisch[22], wobei insbesondere der kognitive Erklärungstyp sehr heterogene Prozessannahmen zusammenfasst, da sich in den 70er, 80er und 90er Jahren jeweils begrifflich verschiedene Konstrukte und Modelle abgelöst haben.

Die im Abschnitt 2.1.2 vorgestellten Anteile der Konsensus-Vermutung als ‚optimale Induktion' könnten einen vierten Erklärungstyp darstellen (so sieht es Krueger 1998), m.E. unterstützt die Rekonstruktion des Versuchsparadigmas als Aufgabe zum induktiven Schließen den hier ‚sozial' genannten Erklärungstyp.

Marks & Miller (1987) stellen zu Ende ihres umfangreichen Referats fest, dass die vorgeschlagenen und *konfirmatorisch* bewährten Mechanismen auch gleichzeitig und gemeinsam wirken können. Komplementäre Vorhersagen sind selten, die Erklärungen sind somit jeweils nur hinreichend: „Projection had become overexplained" (Krueger 1998:171). Bestenfalls könnte hier vielleicht eine Abgrenzung der Wirkungen auf die je vier verschiedenen Varianzanteile der Me-

22 „The literature on social projection has provided one more arena for the contrast between these two general perspectives" (Mullen & Hu 1988:334). In der naturwissenschaftlich etablierten Psychologie können Erklärungstypen aber nicht unbegrenzt als perspectives geduldet werden (anders in der selbstkritisch als nur historische Wissenschaft abgewerteten konstruktivistischen Position). Zu Beginn der kognitiven Wende in der Sozialpsychologie war man sich einig, dass motivationale Erklärungen dem reward-Konstrukt der Lerntheorien zugeordnet sind, und daher durch kognitive Erklärungen emanzipatorisch überwunden werden sollten.

taperspektive gelingen, die in Abb. 2_10 unterschieden wurden. Wenn in Abschnitt 2.2 Gegenbefunde zum False Consensus eingeführt werden (z.B. der False Dissensus), können die hier aufgeführten Erklärungen auf ihr Potential zur Unterscheidung von assimilativer Perspektivendiskrepanzregulation im False Consensus und akzentuierender im Dissensus erneut geprüft werden.

Motivationale Erklärungen

Die anderen als sich selbst ähnlich zu sehen, oder auch sich als den anderen ähnlich, kann in mehrerlei Hinsicht funktional sein (Kap. 1.2). Funktionen und Ziele benennen *zukünftige* (positive) Konsequenzen: funktionale und motivationale Erklärungen arbeiten dann nicht mit dem kausalen, sondern mit dem finalen („um zu"-) Schema.

Sich als ähnlich mit anderen zu sehen, befriedige ein *Anschlussmotiv*. Nicht nur in der älteren Motivforschung gilt Murrays n_{aff} (need for affiliation) neben dem Macht- und Leistungsmotiv als wichtigstes psychologisches Bedürfnis. Ein chronisch höheres Affiliationsbedürfnis (als differentielle Variable mit einer Need for Uniqueness Scale gemessen) geht erwartungskonform mit einem höheren Ausmaß an False Consensus einher (z.B. Kernis 1983, z.n. Marks & Miller 1987:77 u. Kühnen 1999:64f). Situativ aktiviert wird das Anschlussmotiv beispielsweise durch Bedrohung (vgl. die klassische ‚Warte-Studie' Schachters 1959, z.n. Zimbardo 1983[4]:601f), der False Consensus dient dann ‚als Ersatz' für anwesende andere und verschafft Personen in konflikthaften Situationen „the assurance that they are not alone" (Wolfson 2000:295). Kognitive Konflikte, besonders moralische, bedrohen den Selbstwert. Das Affiliationsmotiv, das Motiv des Selbstwertschutzes und das nach Validierung der eigenen Meinungen wirken hier oft parallel – für die Auswahl von Motivattributionen steht der Psychologie (dem Observer in externer Perspektive!) ein großer Freiraum zu.

Das Validierungsmotiv wurde von Festinger in seine Theorie des Sozialen Vergleichs eingeführt: eigene Fähigkeiten können nur beurteilt werden, indem die eigenen Leistungen mit denen relevanter Bezugspersonen verglichen werden; Meinungen können als korrekt oder angemessen befunden werden, wenn sie von möglichst vielen oder relevanten Bezugspersonen geteilt werden (ip-geteiltes Wissen, vgl. Kap. 1.1). Da vermutete Ähnlichkeit Annahmen über das Selbst und vermuteter Konsens Interpretationen mehrdeutiger Zustände (gerade solcher der Sozialen Realität) bestärken und damit ein Motiv nach korrekter Meinung befriedigen kann, bewirkt wahrgenommener Konsens die Balancierung des kognitiven Systems. Somit kommen zu den Vergleichstheorien die Konsistenztheorien hinzu. Balance ist der Terminus in Heiders POX-Modell (Kap. 1.2), die Addition konsonanter Kognitionen in Form von sozialer Unterstützung ist als einer der dissonanzreduzierenden Mechanismen in Festingers Dissonanztheorie enthalten. Der vermutete Konsens sichert auch in behavioristischer Terminolo-

gie die „preparedness for action relevant opinions" (Wagner & Gerard 1983:314), oder eben, *nach* der Handlung, die Legitimation, einen kognitiven Konflikt mit dem eigenen Gewissen zugunsten des eigenen Verhaltens zu entscheiden (z.B. den beim Betrügen im Examen in der Studie von Katz & Allport 1931, z.n. Krueger & Clement 1994:596, oder den von nichtgemeldeten Personen in Studie I). Daher ist die Überschätzung der Verbreitung devianten Verhaltens durch deviante Personen unter dem Begriff der ‚Majority Fallacy' (Pederson 1993) ein spezielles Thema in Pädagogik, Jugendsoziologie und forensischer Psychologie mit langer Tradition, die Diffusion der sozialpsychologischen Literatur zum False Consensus in diese Gebiete scheint jedoch noch relativ jung.

Vermutete Ähnlichkeit verringert die antizipierten Risiken einer zukünftigen Interaktion mit Fremden, sie schafft einen Vertrauensvorschuss für den zukünftigen Gegenüber oder die Gruppe und eine bei den anderen vermutete Sympathie für die eigene Person. Hier sind sich behavioristischen Austauschtheorien nach Homans oder Byrne mit kognitiven Konsistenztheorien nach Heider und Newcomb einig (zu Besonderheiten des Vertrauens gegenüber Inhabern professioneller Rollen vgl. Kap. 3.4).

In der moderneren Sozialpsychologie nimmt bspw. die Optimale-Distinktheits-Theorie von Brewer (1991) das Zugehörigkeitsmotiv und das Individualisierungsbedürfnis auf, um in Konkurrenz zur Theorie der Sozialen Identität die Selbstkategorisierung und Ingroup-Identifikation rein motivational zu erklären. Die höhere Ähnlichkeit von Selbst und *Ingroup-Targets* verglichen mit solchen einer Outgroup gehörte schon in den 80ger Jahre zu den gesicherten Befunden der False Consensus Forschung (Wagner & Gerard 1983; O´Mahony 1984:55 zählt mehrere Studien aus den 1960er Jahren auf, ähnlich eindeutig Marks & Miller 1987:80).

In Studie II zeigte sich allerdings kein bedeutsamer Unterschied im vermuteten Konsens des eigenen (48+27=75%) und der anderen drei Dezernaten der Behörde (52+20=72%, Abb. 2_11) mit der eigenen Meinung, die anderen Dezernate scheinen nicht als Outgroup gesehen (bzw. in der betrieblichen Untersuchung dargestellt) zu werden (oder schämt man sich seiner eher kritischen Meinungen zum Wissenstransfer, und rechtfertigt sie auf diese Weise, wie Kühnen 1999:66 zu vergleich-

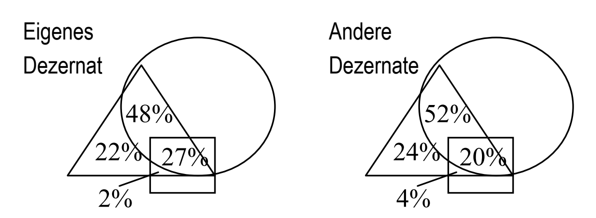


Abb. 2_11: Nur geringfügige Unterschiede zwischen den Varianzanteilen der im eigenen und der in den anderen Dezernaten vermuteten Meinung △ in Studie II (links die allgemeinpsychologischen Varianzanteile der Metaperspektive △ aus Tab. 2_2, Abb. 2_10; rechts die der *in den anderen Dezernaten* vermutete △ und dort durchschnittlich tatsächliche Meinung □)

baren Ergebnissen spekuliert?). Da sich die Dezernate in ihrem mittleren Meinungsprofil aber kaum von den jeweils anderen unterscheiden (eP-Konsens der Dezernate r(□,□')=.8), ist die Gruppenassimilation unter Akkuratheitsgesichtspunkten nicht weiter bemerkenswert.

Auch neuere Grundlagenstudien zeigen (mit meist studentischen Stichproben) recht einheitlich, dass der False Consensus eigentlich nur in der Ingroup auftritt (Krueger & Zeiger 1993:673f, Kühnen 1999:123, Clement & Krueger 2002, De la Haye 2001). Umstritten bleibt indessen, welcher der Erklärungstypen seine Konkurrenten ausstechen kann. Die Balance-Theorie erwartet die P[O[x]] ∘ P[x]-Korrelation nur bei positivem P[O]. Bei Salienz Sozialer Identität und entsprechender Selbstkategorisierung („ich als Studierende" in der Grundlagenforschung und „ich als Mitarbeiter in Dezernat k" in Studie II) kann mit der Assimilation des Selbst an die Gruppe (und die der Mitglieder aneinander, „w*ir* sind uns einig") eine Stärkung der Zugehörigkeit, eine Validierung der Sozialen Identität (ist sie positiv, auch eine Selbstwerterhöhung) sowie eine Bestätigung der eigenen Meinung gleichzeitig erreicht werden (zu alternativen, nicht-motivationalen Erklärungen siehe unten).

Die Forschung zur Intergruppenwahrnehmung hat sich unabhängig von der zum False Consensus entwickelt. Im *Modell der Ingroup-Projection* (Mummendey & Wenzel 1999, Mummendey & Waldzus 2002; Wenzel et al. 1999, 2003) aber wird die Argumentation in Ross, Green & House (1977) wieder-entdeckt: Da Personen dazu neigen, ihre Merkmale auf ihre Gruppe zu projizieren (Ross), und Gruppenmitglieder die Merkmale ihrer Ingroup auf die nächst höhere inklusive soziale Kategorie (Mummendey), bewerten sie diese Merkmale als angemessen (Ross) und als präskriptive Norm (Mummendey). Andersartigkeiten können dann als „uncommon, deviant and inappropriate" beurteilt (Ross et al. 1977a:280) und *dispositional* attribuiert werden: der fundamentale Attributionsfehler, die extremeren Eigenschaftszuschreibung und Abwertungen der anders Handelnden (vgl. Kap. 2.2.1), war explizites Ziel von drei der vier Experimente des klassischen Ross, Green & House – Artikels. Analog werden Andersartigkeiten der in der übergeordneten Kategorie inkludierten Vergleichsgruppe (deren geringere ‚relative Prototypikalität' eben) als Verstoss gegen die (projizierte) Norm der übergeordneten Gruppe interpretiert (Mummendey) und verursachen die intolerante Outgroup-Abwertung. Die Diskriminierung als Folge akzentuierender Perspektivendiskrepanzregulation wird Inhalt von Kapitel 2.2, hier wird zunächst der Teilmechanismus der Ingroupt-Projektion betrachtet. Obwohl zu Beginn der Theoriebildung noch mit kognitiven Moderatoren versehen (Komplexität und Vagheit der übergeordneten Kategorie) zeigt sich ein Trend zur Betonung des motivationalen:

> *„We call this process ‚projection', because it appears as if the ingroup projects its own attributes and qualities onto the inclusive category in order to make them relatively prototypical, thus normative and positive" (Wenzel, Mummendey, Waldzus & Weber 1999:4).*

„Because both groups want to be considered as the more (or not much less) prototypical subgroup, group members tend to perceive their own group´s attitudes as relatively prototypical and thus project their ingroup's attributes onto the inclusive category. Through projection, each group tries to increase its relative social status" (Wenzel, Mummendey, Weber & Waldzus 2003:462, ähnl. :470).

Die Befunde (Profilähnlichkeit über euklidische Distanzen) zeigen die stärkere Zuschreibung (selbstgenerierter oder vorgegebener) ingroup-typischer Merkmale zur übergeordneten Kategorie. Einen zum Eigengruppenprojektions-Modell passenden aber in der im False Consensus Paradigma üblichen Operationalisierung erbrachten Befund liefern bspw. Krueger & Zeiger (1993:673f): der mit der eigenen Meinung in der übergeordneten Kategorie vermutete Konsens (mittlere allgemeinpsychologische Korrelation $r_{\circ,\triangle e+1}$=.34, ‚Studierende insgesamt') ist fast ebenso hoch wir der in der untergeordneten Ingroup ($r_{\circ,\triangle e.In}$=.46, ‚gleichgeschlechtliche Kommilitonen'), obwohl das bei der Outgroup vermutete Meinungsprofil mit dem eigenen unkorreliert war ($r_{\circ,\triangle e.Out}$ =-.03).

Die offizielle Nachfolgerin der Theorie Sozialer Identität, die der Selbstkategorisierung von Turner, behauptet allerdings auch eine umgekehrte Kausalität: die Repräsentation des Selbst wird durch Assimilation von Wissen über die Bezugsgruppe gebildet, $P[P_x] = P[O_x] \circ P[O]$. Zunächst werde eine soziale Kategorie salient (z.B. deren Meinungen P[O[x]] oder $P[O_x]$), anschließend bestimme der *Fit* dieser Kategorie als Selbstkategorie, Heiders unit-relation $P[P\in O]$ oder P[O], ob die Kategorieneigenschaft auf das Selbst übertragen wird (z.B. Reynolds et al. 2000). In Mummendeys Arbeitsgruppe wird hierzu die Identifikation mit Ingroup und übergeordneter Kategorie direkt erfragt, die Unterschiede verschwinden.

Bereits in der ursprünglichen Theorie des Sozialen Vergleichs wurde der Auswahl von Vergleichspersonen großer Raum gewidmet. Um im Fähigkeitsvergleich *informativ* zu sein, sollte die Vergleichsperson zur selben Leistungs*kategorie* gehören, ein Anfänger vergleicht sich nicht mit professionellen Experten sondern mit Peers ähnlicher Ausbildung (eine belastete Person mit anderen Betroffenen, s. Kap. 2.4.1). In Tessers Theorie der Self Evaluation Maintenance übernimmt das Konstrukt der psychologischen Nähe die gleiche Funktion (vgl. aber Abb. 2_29). Der (validierende, assimilative) Meinungsvergleich scheint zwischen Selbst und übergeordneter Gruppe, der akzentuierende Fähigkeitsvergleich zwischen dem Selbst und den *anderen Mitglieder* dieser nächst-höheren Kategorie vorgenommen zu werden.

Allerdings muss bedacht werden, dass die Vergleichs-, Intergruppen- und Selbst-Theorien im Social Cognition Paradigma ein Motiv nach positiver Identität annehmen, welches nach aktiver *Selbstwerterhöhung* streben lässt oder zumindest im defensiven *Selbstwertschutz* wirksam wird. In individualistischen westlichen Kulturen haben Personen „a need to view themselves positively. This is easily the

most common and consensually endorsed assumption in research on the self" (Heine et al. 1999:766).

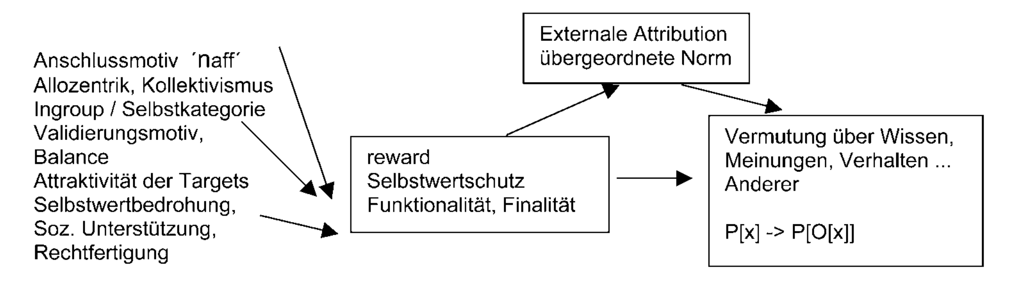


Abb. 2_12: Facetten der motivationalen Erklärung des False Consensus Effekts.

Das Selbstwerterhaltungsmotiv werde bei Wahrnehmung mangelnder Fähigkeit oder mangelnder Anstrengung, bei antizipiertem Schuldvorwurf für Misserfolge oder moralisch unkorrektem Verhalten aktiviert – und dann befriedigt, indem anderen eine (mindestens) ähnliche Misserfolgshäufigkeit oder Verhaltensbereitschaft zugeschrieben wird. Während die studentischen Versuchspersonen von Sherman, Presson et al. (1984, z.n. Dawes 1989) ihr eigenes und das über einen einzelnen Kommilitonen mitgeteilte Leistungsergebnis in einer Aufgabe vom Typ des Hindsight Bias (s.u.) für die Schätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit anderer im allgemeinen gleich stark gewichtet haben (was der rationalen Induktion entspricht, Dawes 1989), gewichteten sie bei eigenem Misserfolg die eigene (Fehl-)Leistung höher; der False Consensus trat also besonders stark auf, wo er dem Schutz des Selbstwerts diente. Die Rechtfertigung von Misserfolg oder moralisch suspektem Verhalten durch Annahme der Verbreitung bei möglichst vielen anderen (Majority Fallacy) entlastet die Verantwortlichkeit der eigenen Person; sozial unerwünschte, selbstwertbedrohliche Eigenschaften oder Verhaltensbereitschaften können external attribuiert oder in ihrer normativen Relevanz herabgesetzt werden. O´Mahony (1984:52f) referiert schon aus den 1950er und 60er Jahren 15 Studien, in denen ein experimentell erzeugtes negatives Selbstbild von den Versuchpersonen auf Kommilitonen projiziert worden sei. Während die Erklärungen in den 50er Jahren häufig mit psychoanalytischer Anleihe eine *Projektion der bei sich selbst unerwünschten Eigenschaften auf andere* annahm, sogenannte „dynamic interpretations" (Ross et al. 1977:297), bediente sich die Erklärung etwa seit den 60ern der Konsistenztheorien und seit den 70ern der Attributionstheorien: die Negativität der Valenz einer Eigenschaft nimmt mit ihrer angenommenen Verbreitetheit ab. Der selbstwertdienliche Stil externaler Attributionen wurde Bestandteil von Weiners attributionaler Theorie von Leistungsmotivation und mit Leistung verbundenen Emotionen. Die Tendenz des Aktors, besonders sozial unerwünschtes eigenes Verhalten situativ („situationsangemessen") zu erklären, bildet die motivationale Erweiterung des Actor-Observer Bias (s. Kap. 2.2.1).

Auch in sozialwissenschaftlichen Publikationen zur Vermuteten Mehrheitsmeinung wird teilweise motivational argumentiert, bspw. wenn sich Anhänger einer von der sog. Öffentlichen Meinung als verpönt empfundene Ansicht – die Erwünschtheits-Bewertung des Konstrukts der *political correctness* resultiert ja bereits aus einer Metaperspektive P[O*[x]] – als „schweigende Mehrheit“ (Noelle-Neumann 1979) *legitimieren*. Beispielweise taten dies Antisemiten in einer deutschen Umfrage von Bergmann & Erb (1991; Abschnitt 2.2.1 geht auf das damit verbundene Phänomen der Pluralistic Ignorance ein).

Diejenigen Befragten in *Studie I*, die selbst nicht mit Hauptwohnsitz angemeldet sind (Abb. 2_2), könnten durch den Befragungs-Demand einen moralischen Vorwurf empfunden und ihre zurückliegende Entscheidung durch Einordnung in eine vermeintliche Mehrheitsposition legitimiert haben. Marks & Miller (1987:84) referieren eine Reihe ähnlich interpretierbarer Befunde zur stärkeren Überschätzung der eigenen Position von Minderheiten. Sie weisen aber bereits darauf hin, dass die Addition einer Konservativitätstendenz bzw. der allein durch Unreliabilität erklärbaren Regression zu Mitte zu einem, für alle Gruppen konstanten, False Consensus Effekt das gleiche Befundmuster ergibt. Die aktuellere Konsensus-Forschung präferiert diese Regression-zur-Mitte Modellierung (z.B. Kulig 2000, Krueger 1998:180f, ausführlich Kap. 2.2.2).

Ein weiterer Kritikpunkte an den selbstwertbezogenen, motivationalen Erklärungen des False Consensus sei ebenfalls schon innerhalb dieses Abschnitts angesprochen: Marks & Miller (1987:80-86) haben in ihrer Diskussion der motivationalen Erklärungen ausdrücklich darauf hingewiesen, das der Ingroup-Outgroup-Unterschied auch ohne Einbeziehung der eigenen Position allein über die positivere (oder negativere) Bewertung der sozialen Kategorie, also durch einen einfachen Halo-Effekt oder evaluative Stereotype bewirkt werden kann (Stereotypenkonsistenz-Hypothese). Diese Differenzierung kann mit dem Problem der Rekursionsstufen-Reduktion (Abb. 2_3) in Beziehung gesetzt werden: Für eine Reihe von frühen Studien, in denen z.B. nur die physische Attraktivität der Targetperson oder Gruppe variierte, deren Meinung vermutet werden sollte, wurde über Heiders Balance-Formel die korrekte Vorhersage geliefert: P[O] x P[Px] ♥ P[Ox]. Mehrere Studien in experimentellen und Messwiederholungsdesigns (Marks & Miller 1987:81) stützten die hier angenommene Kausalitätsrichtung. Wenn aber die soziale Erwünschtheit der dem Selbst zugeschriebenen Eigenschaften nicht kontrolliert wird, kann sich ohne Projektion *eigener* Eigenschaften auf andere ein entsprechender Korrelationsbefund schon ergeben, wenn den positiven Anderen positive Eigenschaften aufgrund des Halo-Effekts oder einer Stereotypen-Konsistenz, P[O] x P[x] ♥ P[Ox] auch bei P[P¬x], zugeschrieben werden. Allerdings hat eine Auspartialisierung der sozialen Erwünschtheit der Items (ebenfalls ein ePiP-Konstrukt, vgl. Kap. 1.2) die allge-

meinpsychologische False Consensus Korrelation bei Krueger & Clement (1994:599) nicht erniedrigt.

Insgesamt scheinen motivationale im Vergleich zu anderen Erklärungstypen die *Inhaltsdimensionen* der Zuschreibungen stärker in die Vorhersage einbeziehen zu müssen: insbesondere diejenige der Valenz. Inhalte, für die Mehrheitsverteilungen vermutet werden sollen, lassen sich grob in *Evaluatoren* (valenzbesetzte Dimensionen wie sozial erwünschte Traits, Fähigkeiten und moralische Haltungen) und *Deskriptoren* (neutral oder zumindest uneinheitlich bewertete Meinungsinhalte, Wissensbestandteile und ‚Geschmacksurteile') aufteilen. Da nach der Stereotypenkonsistenz-Hypothese positiven Targetgruppen positive Eigenschaften auch dann zugeschrieben werden sollten, wenn die urteilende Person sich diese nicht selbst zuschreiben kann, sollte der False Consensus P[Px] ∘ P[Ox], so leiten Marks & Miller ab, *für Evaluatoren geringer* ausfallen. Vorhersagekonform finden Shermann, Chassin et al. (1984, z.n. Marks & Miller 1987:82) mit positiv bewertete Targetgruppen größeren False Consensus für Deskriptoren als für Evaluatoren: Auch wer sich selbst als ungeduldig wahrnimmt, schreibt der Ingroup Geduld zu, eine Projektion der eigenen Nachteile würde das positive Stereotyp der Ingroup stören. Ebenfalls hypothesenkonform fand die Metaanalyse von Mullen et al. (1985:279) für Kenntnisfragen (factual information) die stärksten False Consensus Effekte. Es liegen hier somit zwei motivationale Kräfte im Konflikt, das Motiv der Selbstrechtfertigung und das der evaluativen Konsistenz von Stereotypen über Gruppen.

Die oben von O´Mahony (1984:52f) zitierten assumed similarity Befunde bei experimenteller Selbstwert-Manipulation widersprechen dem jedoch. Sollte der False Consensus für Evaluatoren vielleicht nur dann geringer ausfallen, wenn die Selbstbewertung hier bereits eindeutig (positiv oder negativ) repräsentiert (independent self) und somit Festingers Validierungsmotiv nicht mehr aktiviert ist? Vor diesem Hintergrund interpretieren Marks & Miller (1987:83f) den Befund von Wagner & Gerard (1983) eines höheren Konsensratings für werthaltige (politische) Meinungen als für die Zustimmung zu (wahren aber wohl schwierigen) Sachaussagen. Nach der an die Balance-Theorie gemahnenden Argumentation von Wagner & Gerard sind Vergleich und Konsens über werthaltige Meinungen für die Selbstabsicherung relevanter als die abgefragten Sachkenntnisse. Vielleicht sind sie darüber hinaus auch in die Ingroup stärker normativ bindend? Und vielleicht haben Studierende über die Themen der wertbezogenen Aussagen (z.B. ob China nicht ebenso ‚worse' sei, wie die (damalige) UdSSR) in der Vergangenheit einfach häufiger miteinander in homogenen Teilgruppen konsensual diskutiert?

Die Soziale Erklärung

Im methodischen Abschnitt 2.1.2 wurde der Befund, ein selbstinkludierendes Kollektiv als ähnlich zu sich selbst einzuschätzen, als Ergebnis rationaler Induktion diskutiert. Der soziale Erklärungstyp wendet sich auf theoretischer Ebene

gegen die Unterstellung motivational verzerrter Informationsverarbeitung, indem er den individuellen Urteils*bildungs*prozess selbst als rational und analytisch annimmt. Ausgangspunkt der Vermutungen über eine Targetgruppe ist die Repräsentation dieser Kategorie, einem Stereotyp mit differentiell unterschiedlicher chronischer (oder situativ unterschiedlicher temporärer, s.u.) Zugänglichkeit verschiedener Eigenschaften oder Exemplare. Allein die Repräsentativität der erreichbaren Stichprobe von Targetexemplaren kann dann den Befund entscheiden – und deren Repräsentativität (oder Selektivität) kann *sozial* bedingt sein: False Consensus resultiert, wenn in den ‚zugänglichen' Kategorienexemplaren zur eigenen Person *ähnliche* andere überrepräsentiert sind. Die Homogenität im sozialen Netzwerk führt zu einem systematischen Stichprobenfehler („selective exposure" Ross et al. 1977a:298). Eine Person wird hauptsächlich ihre Bekannten als Exemplare der Targetgruppe heranziehen und in Bekanntenkreisen herrscht Ähnlichkeit (Gleich und Gleich gesellt sich gern, Ähnlichkeit schafft Sympathie und Sympathie Kontakt). Der klassischen Studie von Sherman et al. (1983 z.n. Marks & Miller 1987:76, Kühnen 1999:52 u. v. a.) gelang eine korrelative Aufklärung des False Consensus in der vermuteten Verbreitung des Rauchens über die Korrelation mit dem Anteil rauchender Freunde. Nichtraucher mit überwiegend rauchenden Freunden schätzen den Raucheranteil höher ein als Nichtraucher mit überwiegend nichtrauchenden Freunden. Auch neuere Studien widmen sich dem Nachweis des Sample Bias (Kulig 2002:630; Wolfson 2000), in der Jugendsoziologie zur ‚Majority Fallacy' sind hierzu schon seit den 40er Jahren Netzwerkstudien bekannt (Review: Perdersen 1993:343f); in Studie I wurde versäumt, nach der Anzahl persönlich bekannter z.B. nichtangemeldeter Studierender zu fragen.

Damit sind auch die oben besprochenen Ingroup-Outgroup Unterschiede im False Konsensus mit dem sozialen Erklärungstyp verträglich: Da man mit Ingroup-Mitgliedern häufiger verkehrt, sind von den Exemplaren der übergeordneten Kategorie mehr Ingroup- als Outgroup-Mitglieder bekannt. In der Behörde, in der Studie II durchgeführt wurde, müssten nach dem Ergebnis in Abb. 2_11 genügend Kontakt *zwischen* den Dezernaten gepflegt worden sein.

In der Metaanalyse von Mullen et al. (1985) wurde kein Unterschied zwischen dem vermuteten Konsens mit breiten und spezifischen Ingroups deutlich (es konnten aber nur Instruktionen über ‚Studierende des eigenen College' mit denen über ‚Studierende generell' verglichen werden). Wegen des oben genannten Befunds von Krueger & Zeiger (1993) formuliert Krueger (1998:195) jedoch eine Gruppen-Größen-Hypothese, nach der für kleinere, das Selbst inkludierende Gruppen – *wegen höherer faktischer Ähnlichkeit (eP-Konsens) und höherer wahrgenommenem Konsensus (iP-Konsens)* – eine höhere Akkuratheit gefunden werden soll[23].

[23] Dawes (1989) gab sich viel Mühe zu erklären, dass die Prädiktivität der eigenen Meinung im Induktionsschluß nicht von der Gruppen*größe* abhängt, sondern von der Schiefe der Gruppenverteilung (z.B. nach Polarisierung).

Er präsentiert konforme Befunde (Abb. 2_13); *warum* die Studierenden aber weniger Konsens mit der Bevölkerung empfinden (motivational, sozial oder kognitiv bedingt?), bleibt offen. Jedenfalls wird, wenn eine Gruppenpolarisierung für den faktischen Konsens der Studierenden verantwortlich ist, und sie diesen akkurat wahrnehmen, der vermutete Konsens die Folge des faktischen, die Erklärung ist vom sozialen Typus.

Eigene Erfahrung ist selektiv. Der verantwortliche exemplarsbasierte Prozess der Kategorienbildung (Induktion) wird auch in Sozialisationstheorien, in der Medienwirkungsforschung und in soziologischen Segmentierungstheorien thematisiert. Beispielsweise postulierte G.H. Mead (1922/1987), dass sich aus (episodischem) Wissen über die Gemeinsamkeiten verschiedener „signifikante Andere" das Image des „generalisierten Anderen" konstituiere. Der generalisierte Andere Meads lässt sich mit der Vermuteten Mehrheitsmeinung identifizieren.

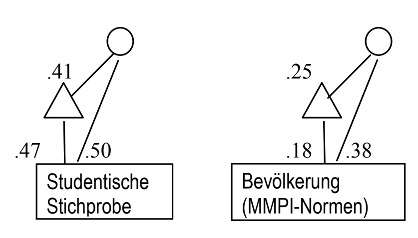


Abb. 2_13 Engere und weitere Targetkategorie (allgemeinpsych. Korrelationen von MMPI-Profilen, Krueger 1998:196).

Ebenso wie ein (zu) homogenes Netzwerk kann der *selektive Medienkonsum* zur Verstärkung von False Consensus beitragen. Noelle-Neumann hatte die Theorie der Schweigespirale mit ihrem Konstrukt der Vermuteten Mehrheitsmeinung entwickelt, um die Wirkung der von ihr wahrgenommenen Einseitigkeit der politischen Berichterstattung vor dem Bundestagswahlkampf 1972 auf den Wahlsieg der SPD deutlich zu machen. Während die Massenmedien als aufklärerische Kraft für die Transparenz in der gesellschaftlichen Diskussion und damit für die Akkuratheit der (kollektiven) Meinungsverteilungsvermutungen wirken sollen (entsp. Argumentation gegen Noelle Neumann bspw. von E. Katz 1981), führt die mit demselben Argument gestärkte Programmvielfalt in Zusammenhang mit einer bspw. von der Uses & Gratification Theorie beschriebenen selektiven Mediennutzung zur weiteren Polarisierung von *Meinungsmilieus*. Politische Sendungen werden hauptsächlich von Mitgliedern des sog. Kulturmilieus rezipiert (Schulze 1997, O. Wenzel 1999), Unerhaltungssendungen von Mitgliedern des Unerhaltungs-Milieus usw. Die von den Mitgliedern der verschiedenen Milieus vermuteten Mehrheitsmeinungen dürften sich unterscheiden (s. Konstrukte wie Klassenbewusstsein, Ethnozentrismus und Mummendeys Eigengruppenprojektion) Die soziologischen Theorien der Gesellschaftssegmentierung arbeiten mit der auch von Ross et al. (1977a) vorgebrachten These der selective exposure.

Neben der über psychologische Affiliation, interessengebundene Mediennutzung oder soziologisch erklärbare Kontakt*gelegenheiten* gebildeten Homogenität sozialer Netzwerke können subtilere soziale Bedingungen die Erreichbarkeit von Informationen zur Repräsentation der Targetkategorie beeinflussen. Soziale

Normen sind nicht nur Folge des False Consensus (vgl. Kap. 1.1, Ross et al. 1977a, Mummendey & Wenzel 1999, s.u.; vgl. auch die Erklärung zu Abb. 2_15), sie bestimmen wiederum die Selektion von Selbstpräsentation und Meinungsveröffentlichung. Das Impression Management der anderen bestimmt die Targetrepräsentation der Person. Nicht nur an Goffmans subtile Analysen ist zu denken, auch an einfachsten Konformitätseinflüsse, wie sie Noelle-Neumanns *Schweige*-spirale (1979, 1996) zur Erklärung von (teils falschen) Vorstellungen über die *Öffentliche Meinung* annimmt. Gerade an den Texten der Sozialwissenschaftlerin Noelle-Neumann wird jedoch auch deutlich, wie leicht Bestandteile der Wissenschaft, hier die klassische Konformitätsstudie von Asch, dramatisiert werden können.

Gegen die vorschnelle Annahme motivationaler Konformitätseinflüsse wendet sich das *Modell des Information Sampling* in Arbeitsgruppen (Stasser 1988): In einem eleganten Design experimenteller Informationsverteilung von Hidden Profiles (Stasser & Titus 1985, mit vielen Folgestudien) lässt sich nachweisen, dass Mitglieder von ad hoc Gruppen dazu tendieren, eP-geteilte Informationen häufiger zu diskutieren als nur einzelnen Mitgliedern zugängliche Informationen. Ungeteilte Informationen werden daher in Gruppenentscheidungen zuwenig berücksichtigt. Stassers Modell sagt die empirischen Daten der Gesprächsinhalte mittels Binomialformel sehr sparsam vorher[24]. Leider wird in den klassischen Experimenten zum Information Sampling eine metaperspektivische Vermutung der Verbreitung eigener Wissensbestandteile bei den anderen nicht erhoben (auch wenn sie bei der Manipulation von Expertenrollen eine Rolle spielen könnte, Stasser et al. 1995). Erst in Kombination mit dem Konstrukt des *Transactive Memory* in Paaren und Gruppen (Wegener et al. 1985, 1987, Brauner 2001, in Vorb.) kann sich dies ändern. Das Transactive Memory – eine spezieller, selbstverständlich individueller Wissensspeicher (vgl. v. Cranach 1995 und die Diskussion in Kap. 1.2) – enthält das *Metawissen* von Ehepartnern oder Gruppenmitgliedern über Wissen und Einstellungen des oder der Interaktionspartner, welches sie im Verlauf der Zusammenarbeit kumulieren[25]. Dass solches Metawissen (Wissen über die Wissensverteilung in der eigenen Gruppe) den egozentrischen False Consensus verringern kann, ist eine eher tautologische Aussage. Ähnlich mutet der von Kulig (2000) erzeugte Rückgang des klassischen False Consens Effekts (von r=.28 auf r=.05-.11) an, wenn den Studierenden die genauen Informationen über Tätigkeitsprofile derjenigen (fingierten) 30 Targets zur Verfügung gestellt wird, für die sie anschließend (oder eine Woche später aus dem Gedächtnis) die Verteilungsverhältnisse angeben sollen. Auch das kontinu-

[24] Neben der höheren Äußerungswahrscheinlichkeit eP-geteilten Wissens scheint die bessere Bewertung mehrfach gehörter Information additiv verantwortlich zu sein (Schulz-Hardt 2002).

[25] Paare und Gruppen mit Transactive Memory sollten erfolgreicher sein, da disjunktive Aufgaben nur an den jeweiligen Experten delegiert werden können, wenn seine Expertise den anderen bekannt ist. Daher beschäftigt man sich auch in der Organisationspsychologie des Wissensmanagements mit diesem Konstrukt (M. Spies & Brauner et al. 2002).

ierliche Feedback der tatsächlichen Zustimmungsrate anderer (zu MMPI-Items) hat die bei ihnen vermutete Zustimmungsrate im computergestützten Experiment von Krueger & Clement (1994:598ff) ein wenig akkurater werden lassen, hauptsächlich durch Einschränkung der Extremität in den abgegebenen Vermutungen: die Akkuratheit stieg, der False Consensus ging jedoch nicht zurück.

Inakkurates Metawissen wurde in Wegeners Paradigma zunächst nicht thematisiert. Jedoch: „wie beim gemeinsamen Handeln gibt es auch bei der gemeinsamen Wissensverarbeitung ‚Prozeßverluste´" (v. Cranach, 1995:39). Die Verbindung beider Forschungsbereiche leistet erst Brauner (in Vorb.); bspw. soll eine Perspektivenwechsel-Vorübung den Aufbau von ‚Transactive Memory' in der anschließenden Gruppendiskussion erleichtern, Jung 2002). Berücksichtigt man die False Consensus Befunde, sollte das (ja immer individuell repräsentierte, vgl. Kap. 1.2) Transactive Memory die tatsächlich Entropie in der Wissensverteilung unterschätzen; auch im organisationalen Setting ist dann mit einer Unterschätzung der Expertise der anderen zu rechnen (und mit zu niedrigen empfangenen Fremdbildern, vgl. Kap. 4.2).

Hier können weiter Studien aus der Arbeitsgruppe von Krueger hinzugezogen werden, die für die Bildung von *Meta-Meta-Perspektiven* demonstrieren, dass Personen anderen eine False Consensus Vermutung unterstellen. Sie erschließen die Entscheidung eines anderen aus den von ihm mitgeteilten Mehrheitsvermutungen, oder seine Mehrheitsvermutung aus seiner Entscheidung. In einem mehrfaktoriellen Design in einer der Cover-Storys von Ross et al. (1977a) können Krueger & Zeiger (1993) nachweisen, dass sich die von den Versuchs*p*ersonen P vermutete *G*ruppenmeinung O_g des anderen O_i – $P[O_i[O_g[x]]]$ – additiv aus der über den anderen mitgeteilten Entscheidung, der von der Versuchsleitung angegebenen faktischen Mehrheitsverteilung und der von der Versuchsperson selbst präferierten Entscheidung zusammensetzt:
$P[O_i[O_g[x]]] = P[O_i[x]] + P[x] + P[O_g[x]]$.

Krueger (1998:211f) berichtet eine weitere Studie, in der zuerst der ausgefüllte Fragebogen eines (fingierten) Kommilitonen $O_i[x]$ vorgegeben wurde und anschließend persönliche Meinung, Vermutete Mehrheitsmeinung und die beim Kommilitonen vermutete Mehrheitsmeinung anzugeben waren. Die Rekonstruktion in Abb. 2_14 zeigt, dass die Probanden ihre eigene Mehrheitsvermutung $P[O_g[x]]$, die ihnen ja als die tatsächliche Gruppenmehrheit erscheint, zur Vermutung der vom anderen vermuteten Gruppenmehrheit verwenden, seine Einstellungen aber ebenfalls in seine Mehrheitsvermutung (ihre Meta-Meta-Perspektive) miteinbezogen haben (bei korrekter Induktion hätten sie seine Meinung natürlich vor allem in ihre eigene Mehrheitsvermutung einbeziehen sollen[26]).

[26] Hätten sie dies aber getan, so hinge die Meta-Meta-Perspektive in Abb. 2_14 pfadanalytisch nur noch von ihrer eigenen Mehrheitsvermutung ab.

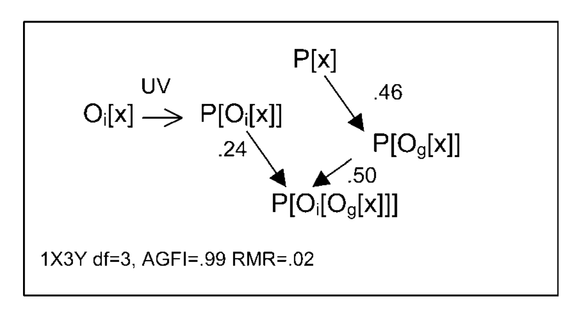


Abb. 2_14: Pfadanalytische Darstellung der von Krueger (1998:212) angegeben Matrix allgemeinpsychologischer Korrelationen eines Experiments zur Meta-Metaperspektive (P Person, Oi spezieller anderer, Og Gruppe).

In einer ähnlichen Studie von Krueger & Clement (1994:602ff) blieb die eigene Einstellung der Versuchsperson ohne Einfluss auf die von ihr beim anderen vermutete Mehrheitsvermutung. Falls „social estimation ... a special case of induction" ist (Krueger & Zeiger 1993:679, was Krueger & Clement 1994 schon nicht mehr glauben, und Krueger 1998 zu widerlegen versucht), wird ihre Akkuratheit durch die Erreichbarkeit relevanter Informationen bestimmt. Gibt es über Meta-Meta-Perspektiven höherer Rekursionsstufen immer weniger Kommunikation (und daher stärkere Projektion)? Oder sind Metaperspektiven höherer Rekursionsstufen auch insofern ‚sozialer', als sie nicht nur in interner sondern auch in externer Perspektive geteiltes Wissen repräsentieren? Wenn sich das Veröffentlichen eine Meinung nicht nur an der jeweils persönlichen, sondern auch an der ‚Öffentlichen Meinung' orientiert, die als sozialwissenschaftliches Konstrukt zum sozialen Einfluss ebenso wie das der Sozialen Repräsentationen als ePiP-Konsens zu definieren ist (vgl. Kap. 1.2), dann werden sich Personen in ihrer vermuteten Mehrheitsmeinung recht einig sein. Da neben diesem eP-Konsens auch ein iP-Konsens über die Öffentliche Meinung empfunden wird (zumindest würde man sie nur dann so nennen), geht von der *Öffentlichen Meinung* eine soziale Verpflichtung aus, P[O[P[x]] legt P fest. Hiermit folgt, dass eP- und iP-Konsens *mit jeder Rekursionsstufe der Metaperspektive größer* werden sollte.

> *„Solche Haltungen [die in der Perspektive des generalisierten Anderen] werden zu Axiomen" (Mead 1922/1987:296)*

Dies lässt sich anhand der Daten von *Studie II* ansatzweise verdeutlichen: neben der Vermutung der Mehrheitsmeinung unter den Kollegen des eigenen Dezernats waren die Mitarbeiter der Behörde gebeten, anzugeben, ob ihre persönliche Meinung den Kollegen bekannt sei (bzw. welche Meinung die Kollegen ihnen unterstellen, zum Wortlaut Tab. 2_1). Abb. 2_15 stellt die Perspektivenkorrelationen im ausführlich erst in Kap. 4.1 einzuführenden Dyadischen Interaktionsschema aus Person und Gruppe (*M*itarbeiter M und eigenes *D*ezernat D) dar. In seinem psychologischen Teil, dem intrapersonellen Diskrepanzdreieck aus eigener Meinung, vermuteter Dezernatsmeinung und Meta-Metaperspektive wird erkennbar, dass sowohl in der differentiellen (r=.69 > .64) als auch in der allge-

meinpsychologischen Auswertung (r=.76 > .69) erwartungskonform die den anderen unterstellte Consensus-Annahme tendenziell größer ist, als eine eigene ‚egozentrische Projektion' (bzw. die Compliance zu Konformität und sozialer Verpflichtung).

M.E. kann aus der zwischen Perspektiven höherer Rekursionsstufe engeren Relation der in der Soziologie (Durkheim, Max Weber) betonte, *verpflichtende* Charakter Sozialer Repräsentationen erklärt werden (Kap. 1.2): Nimmt man in der Kollegenschaft eine bestimmte Meinung an, so glaubt man, dass diese von den Kollegen auch von der eigenen Person erwartet wird. Über die enge Gebundenheit der Metaperspektiven wird systemtheoretisch die langsamen Divergenz von privater und veröffentlichter Meinung verständlich, die den Phänomenen der Pluralistic Ignorance zugrunde liegt (vgl. Kap. 2.2).

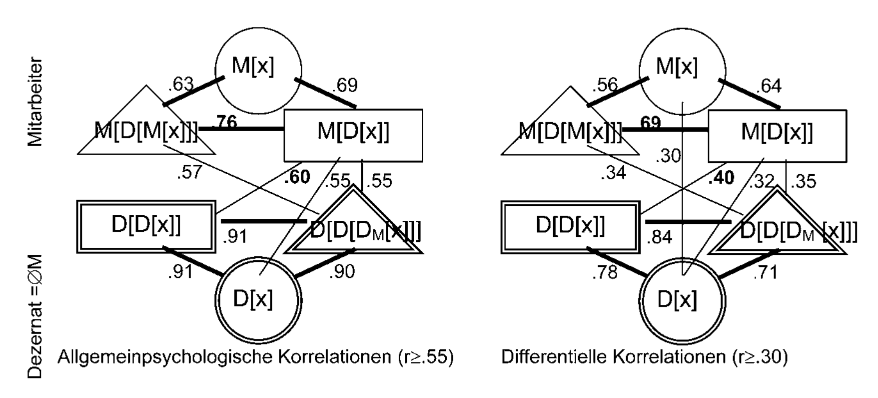


Abb. 2_15: Perspektivenkorrelationen im Interaktionsschema der Ebenen Person-Gruppe in Studie II (Mitarbeiter M, Dezernat D, D[x]=ØM_D[x]; links Ør über 45 Personen, rechts Ør über 6 Items)

Die höchste[27] Person-Gruppen-Relation (r=.60 in der allgemeinpsychologischen und r=.40 in der differentiellen Auswertung[28]) kommt für den *faktischen Konsens in der Vermuteten Mehrheitsmeinung* M[D[x]] ∘ D[D[x]] zustande. Unter Vorgriff auf die Diskussion der „Regression zur Mitte" von Metaperspektiven, die in Kap. 2.2.2 ausführlich geführt wird, könnte man diese höhere Korrelation auf eine

[27] Die ‚Akkuratheitskorrelation' M[D[M[x]]] mit D[D[x]] bleibt knapp unter der für die Zeichnungen in Abb. 2_15 jeweils zugrunde gelegten Schwelle (r=.52 allgemeinpsychologisch und r=.29 differentiell), wohl weil die Kollegen nicht in einem round-robin Design nach einer Zuschreibung von Meinungen zu jedem einzelnen Mitarbeiter gefragt wurden (dyadische Urteile, vgl. Kap. 4.1), sondern eben nur nach der vermuteten *Gruppen*meinung. Die gemittelte Perspektive D[D[x]] = ØM[D[x]] stellt daher keine faire empfangene Zuschreibung für die metaperspektivische Vermutung M[D[M[x]]] jedes Mitarbeiters dar. Nach den Befunden in Abb. 2_15 lässt sich m.E. annehmen, dass M[D[M[x]]] eher aus M[D[D_M[x]]] als aus M[x] inferiert sein dürfte.

[28] In der differentiellen Auswertung haben die Dezernatsperspektiven nur deshalb Varianzen und Kovarianzen pro Item, weil vier Dezernate untersucht wurden (vgl. die für den Fall der Untersuchung von nur einer Gruppe aber mehreren Items vorgeschlagenen Auswertungsweg in Tab. 2_2 und Abb. 2_9).

Varianzeinschränkung in beiden Variablen zurückzuführen versucht sein. In der allgemeinpsychologischen Auswertung zeigt M[D[x]] pro Mitarbeiter am wenigsten Streuung zwischen den Items (s^2=.88 ggü. s^2=.99 und 1.08 für M[D[M[x]]] und M[x]), die Dezernatsmeinung wird also als eher flach und unprofiliert vermutet. Allerdings besitzt diese ‚Kriteriums-Perspektive' im Vergleich zu den beiden anderen aggregierten Durchschnittsprofilen jedes Dezernats knapp am meisten Varianz zwischen den Items (s^2=.334 ggü. s^2=.330 und .24), das Durchschnittsprofil D[D[x]] ist also profilierter als das von D[D[D_M[x]]] und D[x]. Die (individuell) vermutete Mehrheitsmeinung M[D[x]] besitzt nämlich pro Item auch am wenigsten differentielle Streuung (s^2=.69 ggü. s^2=.79 und .91 für M[D[M[x]]] und M[x]): die Mitarbeiter sind sich also – pro Dezernat – in dieser Perspektive auch eP-einig. Wieder, also in der differentiellen ebenso wie in der allgemeinpsychologischen Auswertung, bestehen zwischen den Dezernaten in dieser Perspektive am ehesten Unterschiede (s^2=.11 ggü. s^2=.09 und .07 für D[D[D_M[x]]] und D[x]). Beides sind Kennzeichen von Gruppen-Polarisierung (Meinungskonvergenz und extremity-shift) und indizieren die *Existenz einer Öffentlichen Meinung (*Norm oder *Organisationskultur bzw. hier Dezernatskultur).* In der vermuteten Mehrheitsmeinungen P[O_g[x]] wird somit weder besonders akkurat noch vielleicht überhaupt am besten repräsentiert, wie die anderen den Meinungsgegenstand sehen, sondern es wird repräsentiert, wie *die Mehrheit meint, dass man ihn sehe* P[O[O´[x]]]. Mehrheitsmeinungen geben eher die *öffentliche Meinung* als die mittleren privaten Meinungen wieder!

Werden privaten Meinungen nicht unzensiert veröffentlicht, liegt es somit an den Targets selbst, ob sie mehr oder weniger der für eine akkurate Perspektivenübernahme relevanten Informationen liefern. Hierfür kann nicht nur das in unserer Kultur negativ konnotierte Konformitätsmotiv (bei Nölle-Neumann sogar ‚Isolationsfurcht') verantwortlich sein, sondern, wie oben gesagt, auch eine strategische Selbstdarstellung, die öffentliches Prestige zum Zwecke der späteren sozialen Einflussnahme aufbauen will, oder ein komplexitätsreduzierendes Impression Management zur Sicherung der Handlungslegitimität oder der Situationsbedeutung im Sinne von Goffman. Ob sich wenigstens in sozial wenig restringierten persönlichen Kommunikationen Wissens- und Meinungsinhalte überhaupt vollständig einander zugänglich machen lassen, ist umstritten. Interaktive Kommunikation konventionalisiert und vereinfacht nicht nur die Benennungen (z.B. Krauss & Weinheimer 1964), sondern, ‚über die Koordination der Perspektiven' (Isaacs & Clark 1987, Fussel & Kraus 1992), auch ihre Inhalte (zur semiotischen Konventionalisierung Überblick in Strack 1998, Inhalts-*Vereinfachung* allein über Kommunizierbarkeitsrestriktionen behauptet z.B. Freyed 1983, vgl. auch Wittgensteins Schweigegebot). Hinzu kommen pragmatische Kooperativitätsnormen, die regeln, wie und worüber gesprochen wird (Clark 1985, Levinson 1992). Während der *Given-New-Contract* oder das *Informativitäts-*

axiom dem Information-Sampling im Modell Stassers oder dem Konformitätsdruck in Gesprächen eigentlich entgegen wirken müssten, fordert die pragmatische Normen der Kooperativität vom interagierenden Adressaten eine Bestätigung des Kommunikationserfolgs (z.B. über backchannel-responses), die vom Sprecher nicht mehr auf eine Normbefolgung attribuiert (vgl. Rollen-Effekt: Ross et al. 1977b, Kap. 2.2.1) aber vor allem nicht nur als Hinweis auf Verständigungserfolg (im Sinne von Grice' meaning-nn, vgl. Kap. 1.2), sondern auch auf Zustimmung aufgefasst wird. Aus dem höflichen Verstehen wird wahrgenommene Bestätigung. Bestätigungserleben ist eine allgemeinpsychologische ‚selective exposure'. Die iP-Einigkeit wird wie ein Potemkinsches Dorf um einander errichtet oder zugelassen, der False Consensus wird zu einem gemeinschaftlich erzeugten, eben sozialen Phänomen.

Dennoch gilt der False Consensus in der Psychologie meist als einer der „non-discussion based" (Jones & Roelofsma 2000:1148; im Vergleich z.B. zum diskussionsbasierten extremity shift), eben motivational-kognitiven Urteilsfehler („the system becomes closed and circular" Pedersen 1993:353), der durch offene Kommunikation abgebaut werden können soll (vgl. Kap. 4.1.1), ebenso, wie er bei direkter Vorgabe aller Exemplarsinformationen ausbleibt (Kulig 2000).

Er findet sich nach allen drei Erklärungstypen also besonders dort, wo Kommunikationskanäle physisch, psychisch oder sozial-normativ eingeengt sind. Gerade auch in Arbeitsbeziehungen sind Kommunikationskanäle und -inhalte systematisch restringiert: Organisation soll Komplexität reduzieren, Informationsgewinnung ist oft finanziell oder auch sozial zu teuer, bestimmte Gesprächsinhalte sind in jeweils einer der beiden vertikalen Richtungen der Organisationsstruktur verpönt, bestimmte Hierarchieebenen werden von bestimmten Gesprächsthemen ausgeschlossen. Solche kommunikative Isolierung trifft insbesondere „*higher levels of the organisation*" (Jones & Roelofsma 2000:1149). *Führungskräfte* können recht leicht in die Situation gelangen, Mehrheitsmeinungen in ihrer Organisation vermuten zu müssen, ohne dass ihnen dafür mehr Informationen vorliegen als ihre eigene Meinung (die Induktionssituation, die Dawes 1989 bearbeitete) oder evtl. noch die von ihresgleichen. Der Sample Bias kann durch Gespräche mit Unterstellten sogar noch vergrößert werden, wenn die Informationsweitergabe durch die von den Untergebenen beim Vorgesetzten vermutete Erwünschtheit von Mitarbeitermeinungen P[O*[P[x]]] gefiltert ist. Somit müssten Führungskräfte für den False Consensus besonders anfällig sein.

Mit dieser Hypothese wurden die Daten von *Studie II* erneut reanalysiert (nun wieder, wie im False Consensus Paradigma üblich, nur eigene Meinung ○, vermutete △ und gemittelte ‚tatsächliche' Gruppenmeinung □). Befürchtungen wie die, *bei der Weitergabe von Wissen durch KollegInnen kritisiert* werden zu können (Item-5, Tab. 2_1), werden von Mitarbeiter vermutlich ihren Vorgesetzten nicht mitgeteilt.

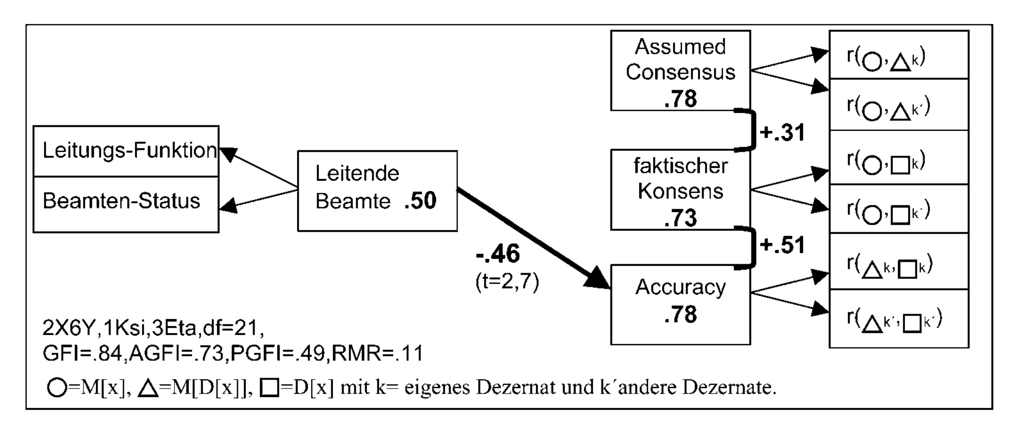


Abb. 2_16: In Leitungspositionen ist das Wissen um Einstellungen der Mitarbeitern weniger akkurat. Ergebnisse von Studie II, (differentielle Weiterverarbeitung der allgemeinpsychologischen Korrelationen, zur Methodik vgl. auch Abb. 2_26).

Abb. 2_16 nimmt zwei binär erfragte Funktionsangaben aus Studie II auf (65% der Teilnehmer sind verbeamtet, 33% haben Leitungsfunktion inne) und korreliert sie mit den allgemeinpsychologischen also intrapersonell berechneten Perspektivenkorrelationen[29]: In der Behörde von Studie II erweist sich die Konsens-Vermutung leitender Beamten als unauffällig, dennoch ist die Akkuratheit ihrer vermuteten Dezernatsmeinung signifikant erniedrigt.

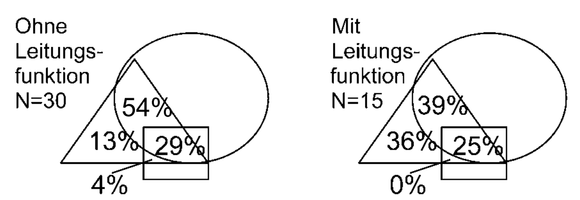


Abb. 2_17: Unterschiede zwischen den Varianzanteilen der im eigenen Dezernat vermuteten Meinung △ von Personen mit und ohne Leitungsfunktion in Studie II (allgemeinpsychol. Varianz, zur Methode vgl. Abb. 2_8).

Nach dem in Kap. 2.1.2 vorgeschlagenen Verfahren der Varianzzerlegung für die Metaperspektive (Abb. 2_8 bis 2_10) lässt sich zeigen, dass die niedrigeren Akkuratheits-korrelationen nicht durch mehr False Consensus erzeugt sind (tendenziell gegenteilig weisen Leitungspersonen in der Metaperspektive 64% gemeinsame Varianz mit dem Selbstbild, andere Mitarbeiter aber sogar 73% auf, d=.19 t(40)=0,5 p=.57); und auch nur tendenziell durch weniger faktisch geteilte Meinungen (4% Unterschied im eP-Konsens, vgl. Abb. 2_17), sondern vor allem durch mehr in die Irre führende An-

[29] Dass die beiden Assumed Consensus Korrelationsmaße hier einen gemeinsamen Faktor bilden, steht nicht im Widerspruch zu den Ergebnissen von Sá & Stanovich (2001, vgl. Abb. 2_25), denn hier ist in beiden Korrelationen das selbe Selbstbild-Profil enthalten. Auch die gemeinsame Varianz im faktischen Konsens oder in den Akkuratheitskorrelationen ist hier eher trivial, da die Gruppenprofile des ‚eigenen Dezernats' und der ‚drei anderen Dezernate' recht redundant sind (r=.8).

nahmen über die Meinung der anderen erzeugt (13% bei Mitarbeitern ohne, gegenüber 36% bei solchen mit Leitungsfunktion[30]).

Mit den spezifischen Problemen der Perspektivenübernahme von Führungskräften wird sich Kapitel 4.2 ausführlicher beschäftigen. Schon hier aber lässt sich erkennen, dass der soziale Erklärungstyp für eine Wirtschaftspsychologie besonders attraktiv ist, da er ‚Biases' der sozialen Wahrnehmung als *Strukturproblem* der Informationsweitergabe zu rekonstruieren versucht und somit strukturelle Maßnahmen als Veränderungstreatments abzuleiten ermöglicht.

Zusammengefasst sind im sozialen Typ von Erklärungen des False Consensus Effekts soziale Bedingungen für die bessere chronische Verfügbarkeit mitgeteilter Meinungen von ähnlichen Personen oder genereller für die von ähnlichen Meinungen und damit den Konsensus-Befund verantwortlich, eine egozentrische Projektion muss nicht stattgefunden haben. Gegenüber Erklärungen vom motivationalen Typ sind sie insofern als Fortschritt in der Theoriebildung anzusehen, als sie die Psychologie nicht unter den Verdacht des Fundamentalen Attributionsfehlers stellen, mit dem sich die schwer zu falsifizierende Selbstwertschutz-Unterstellung in sozialpsychologischen Menschenbildern (über andere!) auseinandersetzen sollte (Heckhausen 1989:4ff).

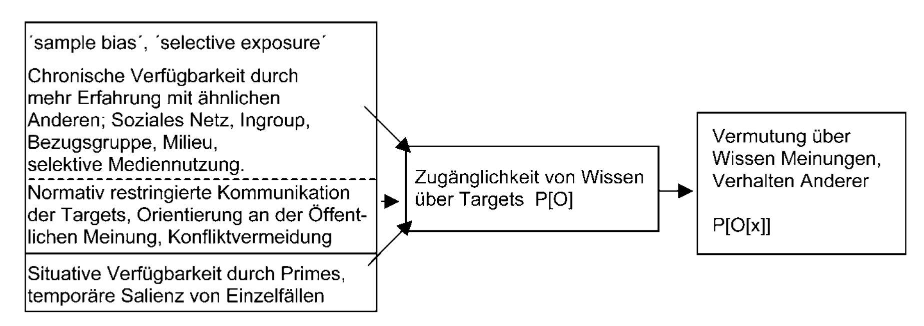


Abb. 2_18: Die soziale Erklärung des False Consensus Effekts als Teilmenge von Erklärungen über Bedingungen kognitiver Target-Zugänglichkeit.

Nach Abb. 2_18 variiert die Akkuratheit der Metaperspektive mit der Veridikalität der Fremdbilder (nach Abb. 2_20 mit der der Selbstbilder). Die sozialen Bedingungen stellen allerdings nur eine Teilmenge derjenigen Erklärungen dar, welche den False Consensus über die (selektive) *Zugänglichkeit von Wissen über die*

[30] Die niedrige Profilkorrelation der Metaperspektiven-Akkuratheit der Leistungspersonen kann zum Teil auf deren Annahme zurückgeführt werden, dass in ihrem Dezernat die Meinung verbreitet sei, dass die Weitergabe von Wissen an andere für die eigene Karriere berufliche Nachteile bringen wird (Item-6, s. Tab. 2_1), während sowohl sie selbst als auch die anderen Mitarbeiter diese Aussage eher ablehnen. Eine niedrige allgemeinpsychologisch berechnete Vermutete Consensus Korrelationen kann eine Pluralistic Ignorance aufdecken, die Thema von Kap. 2.2 wird. Hier liegt also eine positionsspezifische Pluralistic Ignorance vor.

Targets beschreiben[31]. Überzeugendes, da kausal prüfbares Argument für die Targetzugänglichkeitserklärung ist die Möglichkeit der experimentelle Manipulation der *temporären* Salienz einzelner Personen im zu schätzenden Kollektiv. Für die Lenkung der aktuellen *Aufmerksamkeit* auf ein Exemplar der mentalen Stichprobe sind Experimente der Arbeitsgruppe von Zuckermann bekannt, die auch zur Aufmerksamkeitserklärung des Actor-Observer Bias (Storms 1973) beitrugen. Zuckerman et al. (1982 z.n. Mark & Miller 1987) haben in einem False Consensus Experiment die relevante Meinungsäußerung eines Mitglieds der späteren Targetkategorie entweder in Videobild und Ton vorgeführt, oder nur im Tonkanal, während das Bild den Interviewer zeigte (UV1). Die vom Targetexemplar vertretene Meinung (UV2) bestimmte die bei der Gruppe zu vermutende Mehrheitsmeinung stärker, wenn UV1 für Aufmerksamkeitsfokussierung sorgte. Die Meinung der Versuchsperson selbst blieb hier übrigens ohne Einfluss. Generalisiert werde, folgern die Autoren, somit nicht unbedingt die eigene Meinung (Egozentrizität), sondern diejenige Meinung, auf der die Aufmerksamkeit liege. Für die *interaktivere* Situation der in Studie II untersuchten Behörde könnte dies eine höhere Gewichtung der (vermuteten) Vorgesetzten-Meinung in der Mehrheitsvermutung der Mitarbeiter bedeuten. Auf diesem indirekten Weg hätten die Führungskräfte ihre Akkuratheitskorrelation durch naivere Konsens-Vermutung leicht steigern können, differentielle Varianz in der Metaperspektiven-Akkuratheit muss nicht allein auf die kognizierende Person zurück gehen.

In den psychologischen Experimenten werden Informationen angeboten, um die Art ihrer Verarbeitung nachzuweisen. Auch die oben zur externalen Attribution von Misserfolgen genannte Studie von Sherman, Presson et al. (1984 z.n. Marks & Miller 1987:78) zeigte, dass Studierende die aktuelle Information über das Leistungsergebnis eines einzelnen (beliebigen) Kommilitonen zur Korrektur ihrer Aufgabenschwierigkeitseinschätzung verwendet haben. Die ebenfalls schon genannten Studien von Krueger & Zeiger (1993) und Krueger & Clement

---

[31] Das Konstrukt Zugänglichkeit (in den 70er Jahren Kahneman & Tverskys *availability*, in den 80ern Wyer & Sculls *accessibility*) bezeichnet zumeist die Leichtigkeit, mit der ein *Gedächtnisinhalt* abgerufen und zur Informationsverarbeitung genutzt werden kann. Was nicht im Gedächtnis enthalten ist, ist nicht zugänglich. Solange Fußgänger beispielsweise nicht *wissen*, dass Autofahrer aufgrund der Innenbeleuchtung des Wagens weniger dunkeladaptiert sind als sie selbst, *müssen* sie ihre nächtliche Erkennbarkeit überschätzen (Allen et al. 1969 u. Shinar 1984, b.z.n. Leibowitz 1996:369). Die Begriffsverwendung wurde auf die temporäre Zugänglichkeit von Wissensinhalten im Arbeitsgedächtnis ausgeweitet. Ihr Ausmaß variiert differentiell und allgemeinpsychologisch mit der Nutzungshäufigkeit (chronische Zugänglichkeit) und mit der aktuellen, situationsbedingten Aktivierung des Wissensinhalts (situative, temporäre Zugänglichkeit z.B. durch Primes). Bargh et al. (1986) haben für Priming-Aufgaben gezeigt, dass chronische und temporäre Zugänglichkeitserhöhungen additiv zusammenwirken (also meist keinem Interaktionseffekt unterliegen). Vor den 70er Jahren wurden mit ähnlicher Intension Begriffe aus dem Vokabular der Aufmerksamkeitsforschung verwendet, z.B. der des Fokussierens. Der ebenfalls verwendete Term der Salienz entstammt der Wahrnehmungspsychologie, die Figur ist vor dem Grund salient.

(1994:602ff) belegen eine ähnliche (wenn auch jeweils immer ungenügende) Einbeziehung der vorgegebenen Informationen über ein Targetexemplar. Nur mit dieser experimentellen Methodik, lobt Dawes (1989), könne geklärt werden, ob Vermutungen über die Mehrheitsmeinung nur deshalb Konsensuseffekt zeigen, weil die eigene Person das aktuell einzig verfügbare Exemplar der sozialen Kategorie sei, und dessen Einbezug (mit gleichem Gewicht wie die Kenntnis über ein beliebiges anderes Exemplar, vgl. die Diskussion zum Truly False Consensus in Kap. 2.1.2) nach dem Informationsintegrationsmodell eben einen rationalen Induktionsschluss ausmache.

Die kognitiven Erklärungen über die Zugänglichkeit von Selbstwissen

Da die eigene Meinung als Informationsgrundlage für eine vermutete Mehrheitsmeinung in den meisten Fällen verfügbar ist, kann ein False Consensus weiterhin als (psycho-) logische Folge der aktivierten Wissensbestandteile bzw. Folge korrekter Induktion vorhergesagt werden. Problematisch wird die Verfügbarkeit der eigenen Meinung, wenn sie höhere Aufdringlichkeit (Salienz) als eventuell chronisch repräsentierte andere Exemplare der Targetkategorie bekommt.

> *„When a perceiver focus attention exclusively on a single position, perceived consensus may be augmented because that position is the only one in immediate consciousness“ (Marks & Miller 1987:73)*
>
> *Oder, gleichlautend: „Wenn eine Person eine bestimmte Position ausschließlich fokussiert, so ist diese Position die einzige, die ihr im Bewusstsein ist, und folgerichtig wird sie den Konsens für diese Position sehr hoch einschätzen“ (Kühne 1999:57).*



Abb. 2_19: Paarweise Gemeinsamkeiten der drei Erklärungs-Typen des False Consensus Effekts.

Diese, nicht nur in den Zitaten in Kapitel 1.3 und der Aufmerksamkeits-Phase der Kognitionspsychologie, sondern auch in den meisten neueren Publikationen bevorzugte Erklärung des False Consensus durch Übergeneralisierung von Selbstwissen hat mit der zu Beginn des Abschnitts referierten motivationalen Erklärung gemeinsam, dass der Effekt als egozentrischer Bias angesehen wird (während die soziale Er-

klärung dies zu entkräften versucht, indem sie den empirischen Befund ohne jegliche Selbstreferenz rekonstruiert). Mit der sozialen Erklärung gemeinsam aber wird keine Emotions- oder Motiv-Aktivierung während der Urteilsgewinnung angenommen, die Zugänglichkeit von ‚cold cognitions' genüge.

Ebenso wie die Aufmerksamkeitsmanipulation von Zuckerman et. al. baut auch die Selbstwissens-Erklärung des False Consensus Effekts auf der von Tversky & Kahneman beschriebenen Zugänglichkeitsheuristik auf: um Größen, Häufigkeiten oder Wahrscheinlichkeiten einzuschätzen, wird die Zugänglichkeit oder Leichtigkeit der Erinnerung des Targets (‚feeling of knowing') als informativer Hinweisreiz genutzt. Eine solche ‚Quellen-Konfusion' ist nach den Zwei-Prozessmodellen der Informationsverarbeitung typisch für die automatische, unkontrollierte nicht-bewusste, kapazitäts-neutrale, periphere und heuristische Informationsverarbeitung, die dennoch, je nach Korrelationsstruktur der Umwelt, effizient ist (Hertwig & Hoffrage 2001). So wird bspw. die Einwohnerzahl einer Stadt größer geschätzt, wenn ihr Name (durch Sportereignisse, Wirtschaftsprodukte etc) bekannt ist; einem Sachverhalt wird leichter zugestimmt, wenn seine Behauptung in einem zuvor durchgeführten Versuchsabschnitt schon einmal verarbeitet worden war usw. In realen Umwelten sind kognitive Salienz und ‚ökologische Prominenz' ja meist tatsächlich korreliert. Auch der mere exposure Effekt wird so erklärt (Kunst-Wilson & Zajonc 1980). Wenn nun Begründungen *für* die eigene Meinung oder Entscheidung kognitiv leichter verfügbar sind als eventuelle Gegenargumente, wird auch ihre Verbreitung bei anderen überschätzt. Je stärker die Aufmerksamkeit für die eigene Position, desto höher der False Consensus Effekt. Zudem spielt die empfundene Sicherheit in der eigenen Meinung oder Korrektheit des eigenen Wissens und sogar die Einstellungsextremität eine verstärkende Rolle (Marks & Miller 1987:77f, Fusel & Krauss 1992, Nickerson 1999:746, Kritik von Krueger 1998:177f) ähnliche Aussagen sind zum Unverwundbarkeitserleben in Janis' Group-Think Syndrom bekannt.

Die Annahme einer während des Urteilprozesses vorgenommenen *Integration* von besonders zugänglicher exemplarsbasierter Information kann die soziale und die Selbstwissen-bezogene Erklärung verbinden (Abb. 2_19)[32]. Daher wird unten über Faktoren reflektiert, die das Verhältnis zwischen der Zugänglichkeit von Targets und der eigenen Position verschieben können, sie sind in Abb. 2_20 bereits mitaufgenommen.

[32] Auch wenn sich die Theorien der Selbstzugänglichkeit im allgemeinen gegen den sozialen Erklärungstyp stellen; sie wenden gegen Befunde wie den von Sherman et al. (1983 oder Wolfson 2000, Kulig, Fiel & Sreer 1998 z.n. Kulig 2002:630) ein, dass die Anzahl von Freunden mit der und ohne die in Frage stehenden Eigenschaft ebenfalls von den Probanden erfragt wird und daher ebenfalls Zugänglichkeitsverzerrungen in Folge der eigenen Position unterliegen kann.

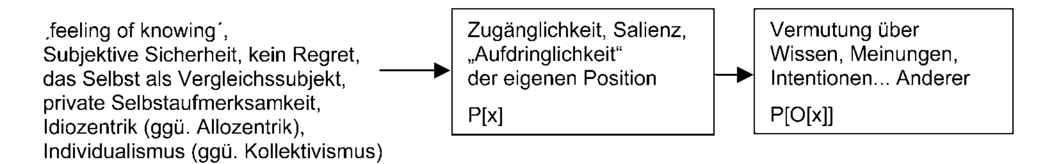


Abb. 2_20: Facetten der kognitiven Erklärungen des False Consensus Effekts über die Zugänglichkeit von Selbstwissen.

Von Tversky stammt allerdings auch die *Anker-Adjustierungs-Heuristik*, die an Stelle der induktiven Integration eine schrittweise Informations*subtraktion* modelliert. In diesem Rahmen lässt sich der False Consensus als unzureichende Adjustierung beschreiben, wenn das Selbst den Anker der weiteren Inferenzen bildet.

Nickerson (1999, 2001, Abb. 2_21) schlägt ein solches am Selbst beginnendes Modell vor, in dem zunächst Vermutungen über einen unbestimmten Anderen und anschließend, durch zusätzliche individuierende Adjustierungen, Vermutungen über ein spezifisches Gegenüber erschlossen werden.

Während der untere Teil von Abb. 2_21 das Adjustierungs-Modell der allgemeinen Personwahrnehmung (z.B. Fiske) und der interaktiven Kommunikation (z.B. Clark 1985, Fussel & Krauss 1992 u.a., vgl. Strack 1998) verwendet, modelliert der obere Teil den False Consensus in der Vermuteten Mehrheitsmeinung: Die ‚imputation of one´s own knowledge to others' (Nickerson 1999)[33] ergebe sich immer dann, wenn die „unusual aspects of own knowledge“ (ders.:740) unterschätzt, also Unähnlichkeiten übersehen werden. Hier drängt sich ein *Tautologievorwurf* auf: gerade die ‚Unterschätzung der eigenen Unüblichkeit' macht ja das Explanandum des False Consensus Paradigmas aus. Als beschreibendes Modell[34] gewinnt es aber an Plausibilität, wenn man annimmt, dass Gedächtniswissen über persönliche Unüblichkeiten oft einfach gar nicht vorliegt, da entsprechende interpersonelle Vergleiche in Reflexion oder Gespräch eben (noch) nicht vorgenommen wurden (sozialer Erklärungstyp), oder bei eher automatischem Urteilprozess nicht salient werden (kognitiver Erklärungstyp): ein „failure to be very reflective“ (Nickerson 2001:172).

[33] Mit dem breitem Wissensbegriff der Kommunikationspsychologie, der Einstellungen und Meinungen inkludiert (Nickerson 1999:737).

[34] Die Arbeit mit Tverskys Heuristiken-Sammlung lässt sich m.E. methodologisch dem Modellierenden Vorgehen (Poole & McPhee 1985/1994) zuzuschreiben: Welcher der in einer explizierten Anker-Adjustierungs-Heuristik aufgenommenen Kognitionsbestandteile den Platz des Anfangsankers erhält, wird anhand seiner Durchsetzung im Gesamtergebnis entschieden, Adjustierungsinformationen sind dann solche, die unzureichend genutzt werden.

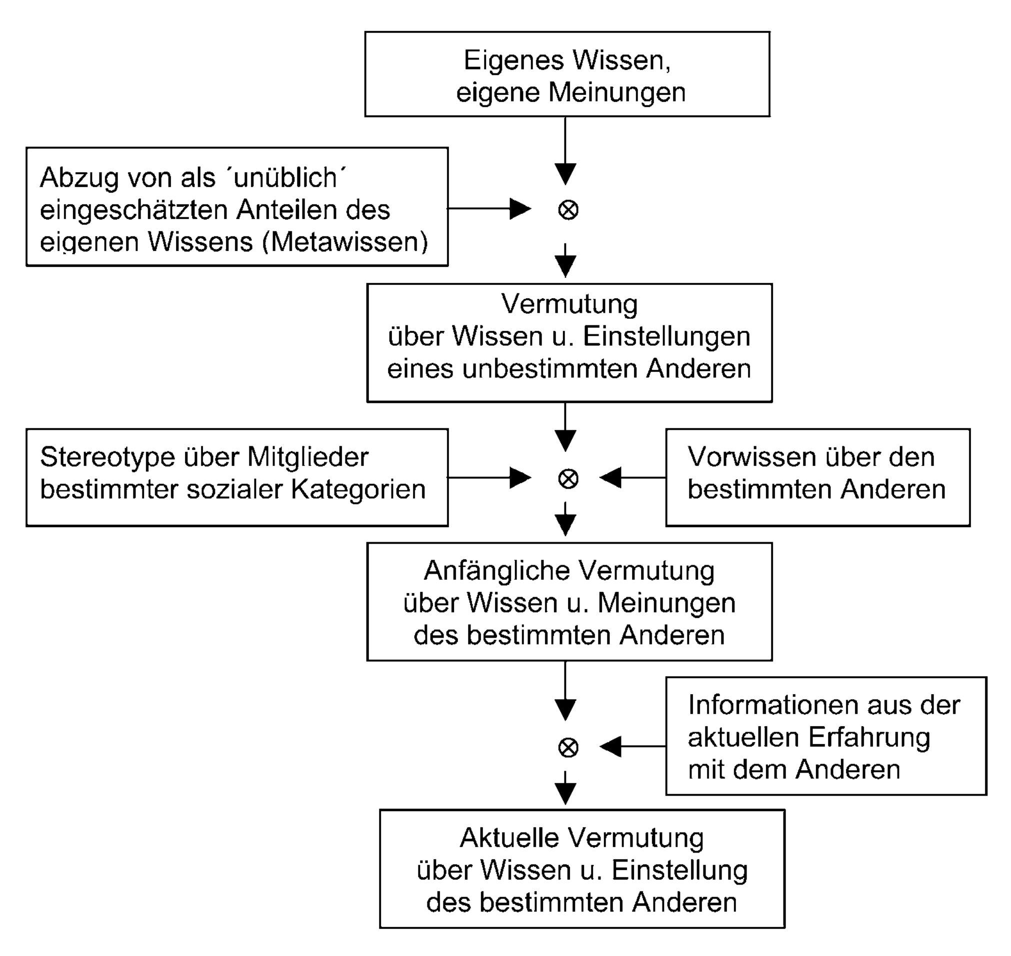


Abb. 2_21: Anker-Adjustierungs-Heuristik für die Vermutung von Wissen, Einstellungen und Meinungen bei anderen (Nickerson 1999:740, 2001:169)

Unterstützung erhält die Erklärung des False Consensus über die automatische Zugänglichkeit von Selbstwissen und unzureichende Adjustierung um die Ursachen dieses Wissens durch das Phänomen des *Hindsight Bias*, der auch Rückschaufehler und ‚knew it all along effect' heißt. In den 70er Jahren von Fishhoff in Experimenten zum Entscheiden unter Unsicherheit entdeckt, bezeichnet er die Schwierigkeit einer Person, ihren eigenen (Nichtwissens-)Zustand *vor* dem erhaltenen Hinweis auf die richtige Lösung oder die Erfahrung von Ereignisfolgen wieder zu erinnern.

> *„…knowledge of the world seems to be difficult to ignore" (Keysar et al. 1995:284).*

Zudem glauben Versuchspersonen *nach* der erhaltenen Information, diese bereits vorhergesagt zu haben (‚knew it all along'-Gefühl, Review Hawkins & Hastie

1990). Zwar versuchte sich auch der *motivationale* Erklärungstyp am Hindsight-Bias (soziale Erwünschtheit, Selbstdarstellung als intelligent und konsistent). Von Fishhoff war aber bereits eine *kognitive* Erklärung vorgebracht worden, die eine Veränderung der Gedächtnisspuren während der Ergebnisverarbeitung annimmt, sodass der Zustand vor der Erkenntnis überschrieben oder die Erinnerung zumindest reduziert ist. Modernere kognitive Erklärungen arbeiten mit den gleichen zum False Consensus besprochenen Zugänglichkeits- und Anker-Heuristiken bei der versuchten Rekonstruktion des eigenen Vergangenheitsempfindens. Perspektivsch formuliert, wird beim Hindsight-Paradigma im Ich-Hier-Jetzt System (Kap. 1.1) die Zeit variiert, man hat nicht die Perspektive einer anderen Person, sondern die eigene zu einem vergangenen Zeitpunkt zu übernehmen (eben: sich an sie zu erinnern). Im Ergebnis ist das *vermutete ehemalige Sach- oder Selbstbild* dem heutigen zu ähnlich:

$$P_{t-1}[x] < P_{t.P[x]}[P_{t-1}[x]] \approx P_t[x] \quad \text{oder:} \quad P_t[P_{t-1}[P]] \approx P_t[P]$$

Interessanterweise kann von der Hindsight-Forschung sogar die These vertreten werden, dass das *Erleben von Identität*, mit seinem beeindruckenden Gefühl von zeitlicher Kontinuität und inhaltlicher Konsistenz nur eine auf den Rückschaufehler zurückführbare Illusion sei (‚false consistency', M. Ross & Convey 1986 z.n. Hawkins & Hastie 1990:320)!

Ähnlich zu der Argumentation von Dawes (1989), im vermuteten Konsens zeige sich die bei unzureichendem Wissen rationale Induktionsstrategie (Kap. 2.1.2), wird in der Hindsight-Literatur aber auch überlegt, ob in der (unzureichenden) Rekonstruktion eines vormals naiveren Wissenszustands die Nebenfolge adaptiven Lernens zu sehen ist:

> *„…the three mechanisms that we believe are the primary sources of the bias – selective memory, evidence evaluation, and evidence integration model change – constitute the chief mechanisms for adaptive learning ... In a sense, hindsight biases represent the dark side of successful learning and judgment" (Hawkins & Hastie 1990:323).*

In der Hindsight-Forschung wird nun nicht nur das retrospektiv einzuschätzende eigene Wissen oder die retrospektiv einzuschätzende vormalige Einstellung erfragt, sondern – im Typ der Bystander-Aufgaben – auch das bei Peers, die noch keine Ergebnisrückmeldung erhalten hätten, vermutete Wissen (z.B. Wood 1978 z.n. Hawkins & Hastie 1990:314): der aktuelle eigene Wissensvorsprung wird auf unaufgeklärte Peers projiziert.

> *„Whatever makes it difficult for one to imagine not having knowing something may also makes it difficult for one to imagine someone else not having that knowledge" (Nickerson 1999:751).*

Umgekehrt wurde das Hindsight-Paradigma auch in der False Consensus Forschung eingesetzt. In der schon genannten, komplexen Studie von Sherman,

Presson et al. (1984, z.n. Marks & Miller 1987 u. Krueger 1998:176) lasen Studierende zwei Geschichten über einen Suizid mit im Kontrollgruppenurteil gleicher Glaubwürdigkeit. Anschließend wird ihnen mitgeteilt, eine der beiden Storys sei erfunden (je der Hälfte die andere). Sie bejahten die Frage, dies beim Lesen bemerkt zu haben, häufig, und schätzten der Anteil an Kommilitonen, der genau diese Geschichte als die erfundene identifizieren könne, mit 63% als Mehrheit ein[35]. Sollte die Versuchsperson die angeblich erfundene Geschichte selbst herausfinden, vermuteten sie bei der Mehrheit der Peers wieder ihre eigene Wahl. Ähnlich gingen Mitchell et al. (1996) vor: Auch wenn die Versuchspersonen vor der Korrekturinformation durch den Versuchsleiter der falschen Ansicht waren, und die Targetpersonen diese Zusatzinformation offensichtlich nicht erhielten, wurde bei ihnen zuviel von dem eigene neuen Wissen vermutet – Bystander-Aufgaben funktionieren auch bei Erwachsenen (die klassische für Kinder entwickelte Flavell 1968, z.n. Chandler 1973/1982:471), sie konstruieren das Urteil anderen aus den ihnen selbst vorliegenden Evidenzen, die Umstände des eigenen Wissenserwerbs sind nicht mehr verfügbar.

Der Hindsight- oder Rückschaufehler beschreibt nicht nur einen für die Grundlagenforschung attraktiven Bias, er wird bspw. für die unzureichende Wirkung von Apellen, juristisch unzulässige Informationen in der dienstlichen Urteilsbildung unberücksichtigt zu lassen, für die Kontrollillusion, auch die bei der Vorhersage von Aktienkursen aus den Vortagesverläufen über die post hoc gewonnenen Hypothesen, und für einen großen Anteil der Egozentrizität von Experten verantwortlich gemacht, dem als „Illusion of Simplicity" in wirtschaftspsychologischer Anwendung hohe Bedeutung zukommt. Wenn Experten beispielsweise die Zeit, die Novizen für eine Aufgabenbearbeitung benötigen werden, stärker unterschätzen, als Personen mit nur geringer Erfahrung (Hinds 1999, z.n. Nickerson 2001:170) könnte sich allerdings auch eine Regression zur Mitte auswirken. Die gleiche Frage kann an die Befunde zur eingeschätzten Schwierigkeit von Begriffen des Computer-Wissens gestellt werden, die Bromme & Jucks (2001) untersucht habe.

Die *Treatmentvorschläge* zur Vermeidung des False Consensus, die bspw. Nickerson (1999) aus seinem Modell in Abb. 2_21 zusammenstellt, ähneln denen, die zur Vermeidung des Hindsight oder des Group-Think Syndroms genannt werden (Forsyth 1990:303ff; aber auch wenn sie nicht sehr innovativ sind, sind sie bedenkenswert). Um die Übergeneralisierung des eigenen Wissens zu vermeiden, sollte man:

35 Als zusätzliche UV erhielt ein Teil der Versuchspersonen vor der Mehrheitsschätzung noch Information über das Rateergebnis eines unbekannten Kommilitonen, die Befunde hierzu wurden im Abschnitt zur Aufmerksamkeitslenkung auf Targetexemplare besprochen.

- über eigenes Wissen im Vergleich zur Wissens- und Meinungsverteilung bei anderen reflektieren
- und Sensitivität für die Privatheit eigener Erfahrungen entwickeln.
- Man sollte an die Gefahr des Hindsight Bias denken,
- Sensitivität für Unsicherheiten und Meinungsverschiedenheiten entwickeln,
- sowie aktiv Alternativen erfinden, also counter-factual thinking betreiben.

Wird hier ‚Reflexion gegen automatische Verarbeitung' empfohlen oder eine aktive Strategie, sich Wissen über andere zugänglich zu machen? Die Instruktion, den False Consensus möglichst zu vermeiden, hat im studentischen Laborexperiment jedenfalls nicht gefruchtet (Krueger & Clement 1994). Krueger & Clement (1994:601; Krueger 1998) diskutieren unter den ‚debiasing Techniken' insbesondere das counter-factual-thinking („Stell Dir erst einmal das Gegenteil vor"), das erfolgreich gegen Overconfidence und Hindsight eingesetzt wurde. Hat man sich nach einer eigenen Entscheidung in dem gegenteiligen Verhalten engagiert zu imaginieren, wird der anschließend vermutete Konsens für die (ursprüngliche) eigene Entscheidung zwar geringer, bleibt aber dennoch bestehen (Marks & Duval 1991, z.n. Krueger 1998:177).

Kognitive Schalter zwischen Selbst und Anderen?

Selbst-Theorien argumentieren mit der Zugänglichkeit von Selbstwissen; eine Anker-Adjustierung analog der in Ab. 2_21 könnte aber auch sofort beim prototypischen Anderen beginnen, wie es Karniol et al. (1997) in ihrem regelbasierten Produktionssystem annehmen; in sozialen Erklärungen wird die Zugänglichkeit von Wissen über andere (Targetexemplare) thematisiert. Es sollte sich also eine Reihe von Faktoren angeben lassen, welche die temporären oder auch chronischen Zugänglichkeits-Anteile von eigener Position gegenüber der Position anderer verschieben können.

Als erstes kann hier der in der Metaanalyse von Mullen et al. (1985:277) gefundene *Reihenfolgeeffekt* eingeordnet werden: der False Consensus fiel kleiner aus, wenn die eigene Entscheidung oder Meinung *vor* der Mehrheitsvermutung erfragt wurde (r=.26 & d=.55 gegenüber der Metaperspektive-Selbst-Reihenfolge r=.53 & d=1.25, ähnliche Ergebnisse auch in Mullen & Hu 1988:339). Die ursprüngliche Erklärung der Autoren nimmt an, dass die getroffene eigene Festlegung eine höhere Salienz von Gegenpositionen und Zweifel hervorrufe, die bei der Konsensusschätzung dann zugänglich seien (sie rekurrieren hier auf Tverskys Zugänglichkeitsheuristik, ein Verweis auf den Zeigarnik-Effekt und die Dissonanztheorie wäre wohl noch angemessen gewesen). Jedenfalls widerspreche der Befund, so Mullen et al. (1985, Mullen & Hu 1988), einer Selbstdarstellungserklärung des False Consensus nach dem motivationalen Typus. Durch Marks & Miller (1987:75) wurde der Reihenfolgebefund dann aber doch motivational, durch die bei Beginn mit der Konsensvermutung aktivierte Konformitätsneigung erklärt. Auch hierzu sind verschiedene Theorien verfügbar: Macht

sich die befragte Person als erstes den Mehrheitsstandpunkt klar, P[O[x]], so gewinnt sie die vermutete Verhaltenserwartung anderer, die nach Multiplikation mit der Compliance P[O] als Subjektive Norm im Fishbein-Ajzen-Modell ihre Verhaltensintention mitbestimmt (s. Kap. 1.2). Der Mehrheitstandpunkt wirkt als Öffentliche Meinung über die von ihr ausgehende Isolationsdrohung bindend, wie es Nölle-Neumann im Modell der Schweigespirale formuliert. Oder es wird die über die Metaperspektive salient gemachte Gruppennorm zur Selbstkategorisierung verwendet, wie Thurners Theorie der Selbstkategorisierung formuliert: $P[O[x]] \rightarrow P[O[P[x]]] \rightarrow P[Px]$, mit der Fit-Bedingung P[O] oder $P[P_O]$. Modelle zum sozialen Einfluss arbeiten mit der vermuteten Mehrheitsmeinung, das Konstrukt der Metaperspektive kommt in sozialpsychologischen Lehrbüchern also doch an prominenten Stellen vor.

Eine weitere Erklärung für den Reihenfolgebefund von Mullen et al. (1985) liefert die ursprünglich zur Erklärung von Reihenfolgeeffekten in Umfragen entwickelte Inklusions-Exklusions-Theorie (Schwarz & Bless 1992): Ob eine salient gemachte Information in die Repräsentation des zu beurteilenden Objekts (hier ‚eigene Meinung') inkludiert wird und dort Assimilation bewirkt, oder in die Repräsentation des Vergleichsreferenten (womit sich gegenüber einer Kontrollgruppe ein Kontrasteffekt ergibt), hänge neben vielen anderen Faktoren (bspw. der Anwendbarkeit der Kommunikationsnorm des Given-New Contracts) auch von der Größe der beteiligten Kategorien ab. Die Gruppe, deren Meinung es zu vermuten gilt, stellt die hierarchisch höhere Kategorie (z.B. den generalisierten Anderen) dar, in die das Selbst als Einexemplarskategorie normalerweise inkludiert ist. Die Korrelation von eigener Meinung und vermuteter Mehrheitsmeinung sollte bei Abfrage in dieser Reihenfolge dann ebenso kleiner werden, wie die Korrelation des angegebenen Befindens vom Ehepartner und dem anschließend erfragten der Familie (Schwarz & Bless 1992): Bei Exklusion des Partners besteht die Familie nur noch aus den Kindern, bei Exklusion des Selbst die zur Meinungsvermutung konstruierte Gruppe nur noch aus „den Anderen", ein wahrgenommener Dissens wird wahrscheinlicher (vgl. Kap. 2.2).

Die sehr ausführliche Diskussion eines zunächst nur methodisch bedeutsamen Reihenfolgeeffekts sollte gezeigt haben, dass einer post-hoc Erklärung der Stärke von False Consensus Effekten (oder sogar der False Consensus – False Dissensus Wippe, vgl. Kap. 2.3) allein durch das Zusammenwirken motivationaler und kognitiver Prozesse kaum Grenzen gesetzt sind. Für den Reihenfolgeeffekt von eigener und Vermuteter Mehrheitsmeinung lässt sich auch die befundkonträre Vorhersage finden: „[perhaps ... by showing] a primacy effect for one's own response" (Dawes 1989:8). Auch das ‚course of knowlege´- Paradigma hatte gerade die größere Zugänglichkeit der eigenen Position für die ‚knowledge projection', ‚knowledge imputation' (Nickerson 1999) oder „knowledge contamination" (Wilson & Breke 1994, z.n. Sá & Stanovich 2001) verant-

wortlich gemacht, denn „self-related information always enjoys the advantages of primacy" (Krueger & Clement 1994:609). Die Metaanalyse von Mullen et al. (1985) ist in den Referenzen der genannten Arbeiten enthalten.

Je größer die Anzahl von verfügbaren und in vielen Fällen miteinander kompatiblen Theorien[36], desto schwieriger eine gerichtete Vorhersage in nicht experimentell restringierten Situationen (wie bspw. den wirtschaftlichen Anwendungsfeldern).

Das zweite Beispiel zur Diskussion der relativen Zugänglichkeits-Anteile von Selbst- und Target-Aspekten nutzt das in Abb. 2_5 aufgenommene Design direkter Ähnlichkeitsratings, von dem Marks & Miller (1987:75) noch vermutet hatten, dass es anfälliger für *motivationale* Prozesse sei, da die wahrgenommene Ähnlichkeit direkt erfragt wird.

Asymmetrie selbstbezogener Ähnlichkeitsurteile

Da die psychologische Ähnlichkeit eines Vergleichstargets T mit einem Vergleichsstandard S durch Relativierung der übereinstimmenden Merkmale an den gesamten Merkmalen des Targets bestimmt werde (Tversky & Gati 1978, z.n. Edeler & Rhode 1998, Kühnen 1999, Nickerson 1999; Abb. 2_22), und somit der Anteil distinkter Merkmale des Vergleichsreferenten keinen Einfluss auf das Vergleichsergebnis hat, hängt das Ausmaß wahrgenommener Ähnlichkeit von der Vergleichsrichtung ab, die z.B. durch die Instruktion nahegelegt wird. Somit fällt die wahrgenommene Ähnlichkeit größer aus, wenn das differenzierter repräsentierte Objekt die Rolle des Standards bekommt (Abb. 2_22). Wenn das Selbst differenzierter repräsentiert ist als die soziale Kategorie, ergibt sich eine weitere Erklärung des eben diskutierten Reihenfolgeeffekts aus der Metaanalyse von Mullen et al. (1985).

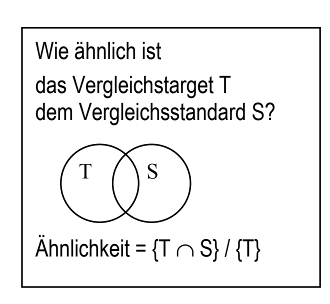


Abb. 2_22: Bildung eines Ähnlichkeitsurteils nach Tversky & Gati

Für Personen aus individualistischen Kulturen und für differentiell idiozentrische Personen wird genau dies angenommen (Edeler & Rhode 1998, Kühnen 1999): die Repräsentation des Selbst ist differenzierter als die von Anderen, zumindest für dispositionale Eigenschaften (wie den Big Five, s. Kap. 4.1.3), für das sog. *abstrakte Selbstwissen* oder das *Independente Selbst* (Markus & Kitayama 1991 & Hannover 1997, z.n. Kühnen 1999:16). Somit resultiert False

[36] „It is probably a mistake to assume that an analysis will show any single theoretical explanation to be correct" warnten Marks & Miller zu Beginn ihrer Analyse (1987:72), ihr Versprechen, Situationsvariablen aufzuklären, die die Stärke der Wirkung der verschiedenen Prozesse bestimmen, wurde m.E. nicht eingelöst.

Consensus, wenn andere mit dem Selbst verglichen werden sollen, und False Uniqueness, wenn das Selbst mit anderen verglichen werden soll (Abb. 2_23).

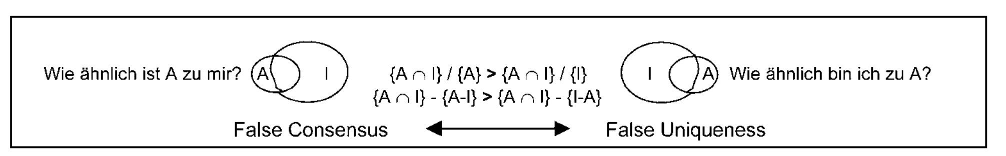


Abb. 2_23: Ausmaß wahrgenommener Ähnlichkeit als Effekt der Richtung der Vergleichinstruktion bei differenzierterer Repräsentation des Selbst I = Ich, A = Andere(r) (Kontrastmodell Tversky & Gati obere Formel Nickerson 1999:745, untere Kühnen 1999:31).

Zudem wurde, konform mit dem Actor-Observer Bias (s. Kap. 2.2.1) nachgewiesen, dass in spontanen Ähnlichkeitsvergleichen das Selbst häufiger als Vergleichsstandard eingesetzt wird (Dunning et al. 1991, z.n. Nickerson 1999: 745): „wie ähnlich der andere mir ist“ scheint leichter beurteilbar zu sein, als „wie ähnlich ich dem anderen bin“. Vielleicht, weil der andere nicht direkt „mit mir“, sondern vor dem Hintergrund einer (bzw. gegen eine gemeinsame) Ingroup verglichen wird?

Bei allozentrischen Personen und Personen aus kollektivistischen Kulturen, oder in individualistischen Kulturen bei sog. kontextualisierten Verhaltensweisen, sehr konkretem Selbstwissen (bspw. „auf einer Party“ oder „bei der Prüfungsvorbereitung“) und dem *Interdependenten Selbst* (Heine & Lehman 1995, et al. 1999, Edeler & Rhode 1998; Kühne 1999) sei die Repräsentation von anderen oder der Gruppe differenzierter: die Abhängigkeit der wahrgenommenen Ähnlichkeit von der Vergleichsrichtung dreht sich zu der in Abb. 2_23 um (Edeler & Rhode 1998; Kühne 1999).

Eine konkrete Vorhersage wird durch diese Faktorenvielzahl erschwert; ab wann bspw. ist Selbstwissen über betriebliche Leistungen ein abstraktes, ab wann ein konkretes?

Leichter als die Vorhersage für eine konkrete Feld-Situation fällt wieder die Manipulation der Differenziertheit der beteiligten Repräsentationen im Labor. Hierzu liegen eindrucksvolle Experimente der Selbstkonzeptforschung vor: Die Unterschiedlichkeit der Differenziertheit von Selbst- und Fremdrepräsentation, die Abb. 2_23 (für individualistische Kulturen und independente Selbstaspekte) zeigt, lässt sich allein durch die Instruktion aufheben, zehn Minuten über den Anderen nachzudenken, und durch eine andere zu zehn Minuten Selbstreflexion erhö hen (Karylowski 1990; Karylowski & Skarzynska 1992). Wegen der für Perspektivenwechsel-Trainings hohen ökologischen Validität der gewählten UV-Operationalisierung sind diese Studien besonders interessant. Allerdings wirkt die temporäre Zugänglichkeitsmanipulation, die Karylowski herbeiführt, ja nicht zugunsten des einen und ungunsten des anderen Bias, sondern sie verstärkt den Unterschied durch die Vergleichsrichtung in der Testfrage. Sollte wegen der

meist stärker differenzierten Selbstkonzepte (auch gerade in Bereichen von Verkauf, Marketing und PR) Selbstreflexion daher generell gemieden werden? Zur Verstärkung des False Consensus durch chronische Zugänglichkeit von Selbstwissen und private Selbstaufmerksamkeit stellen O´Mahony (1984:58) und Marks & Miller (1985) bereits Studien zusammen. Da in spontanen Ähnlichkeitsvergleichen das Selbst als Standard bevorzugt wird (s.o.), ist wohl eher eine Reflexion über den oder die Anderen zum Abbau von False Consensus einzusetzen. Der metaanalytische Vergleich von Mullen & Hu (1988:340) legt ebenfalls nahe, sich eher nach der Verbreitung der zur eigenen konträren Meinung als nach der der eigenen zu fragen (False Consensus d=.57 ggü. d=.99). Kühnen (1999:106-115) konnte den wahrgenommenen Konsens bei Studierenden durch ein vorheriges Nachdenken über ihre Gemeinsamkeiten mit Freunden und der Familie erhöhen, durch ein Nachdenken über eigene Besonderheit absenken (allerdings nur 58% ggü. 54%[37]). Allerdings sind bei der Auswahl eines geeigneten Selbstmanagements oder einer Instruktion zum Abbau von Perspektivenübernahme-Fehlern neue Probleme zu gegenwärtigen, auf die in Abschnitt 2.2.1 (Davies et al. 1996, Galinsky & Moskowitz 2000) und in Kap. 6 gesondert einzugehen ist. Innerhalb des False Consensus Paradigmas haben sich besonders Forschergruppen, die dem Erklärungstyp der Zugänglichkeit von Selbstwissen anhängen, um Treatments bemüht (s.o.): deren Erfolge werden insgesamt aber pessimistisch beurteilt (Nickerson 1999, Krueger 1998). Die Liste der Erklärungen muss also fortgesetzt werden.

Wissen über Personen oder über Situationen?

Die hier vorgenommene Erklärungssortierung hat viel mit den in Abschnitt 1.3 vorgeführten Zitaten gemein: man erschließe das Verhalten und Erleben anderer aus konkreten Reizen und Zeichen oder aus Stereotypen, die gedächtnisbasiert sind oder teils erst in exemplarsbasierter Kategorienbildung aufgestellt werden, wobei neben Bezugspersonen die eigene Person selbst eben auch ein verfügbares bzw. das einzig verfügbare Exemplar der sozialen Kategorie ist. Auf eine dritte Informationsquelle neben Selbst und Targets hatte in Kap. 1.3 Geulen (1982) verweisen können, der vor dem Hintergrund des Symbolischen Interaktionismus das Erschließen der Intentionen anderer aus der *gemeinsamen Situation* postulierte.

Für eine Anwendung von Wissen über die Situation, die in der False Consensus Literatur unter Bezug auf Heiders Attributionstheorie diskutiert wird, die aber auch mit den kognitiven Erklärungen des Hindsight-Bias kompatibel ist, ist interessanterweise (ebenso wie im sozialen Erklärungstyp) keine *Selbst*referenz

[37] Die Validität der zweiten UV, die über (schwierige) Einstellungsthemen autonom-abstraktes Selbstwissen und über (leichtere) Tätigkeitsaussagen sozial-konkrete Selbstkonstrukte ansprechen sollte (Kühnen 1999:110), ist m.E. unsicher, das Priming wirkte auf den wahrgenommenen Konsens in den Alltagstätigkeiten.

nötig. In der Innensicht der kognizierenden Person wird keine Übertragung der eigenen Meinung vollzogen, die eigene Meinung gar nicht abgerufen, sondern die Schätzung der Reaktionen anderer allein aus den *als objektiv angenommenen* Situationsmerkmalen vorgenommen. Im von Heider vorgebrachten und gern zitierten Beispiel erscheint eine süß schmeckende Frucht uns eben *als süß*, als ‚X´. Wahrnehmung wird als *Erfahrung der Welt* nach außen attribuiert; „Stimulus attributions are perceptual in nature" (Krueger 1998:202), und im Alltag wird zwischen physischer und sozialer Realität eben kaum unterschieden.

In dieser sowohl mit automatischer als auch mit analytischer, kontrollierter Informationsverarbeitung kompatiblen Facette einer perzeptiv-kognitiven Erklärung des False Consensus, die Marks & Miller (1987) unter der Überschrift *logischer* Informationsverarbeitung aufführen, die Krueger (1998) jedoch zur Begründung eines primitiv-assoziationistischen Mechanismus verwendet, ist die Konsensusvermutung ein Ergebnis des (naiven – oder adaptiven und ökologisch oder evolutionär rationalen) Realismus der Alltagserfahrung. Sowie die eigene Empfindung oder Entscheidung external attribuiert wurde (beispielsweise die in Studie I untersuchte Nichtmeldung auf einen großen Ämteraufwand) baut sich ein verfügbares Situationswissen auf (z.B. „Behördengänge *sind* aufwendig"). Für andere Personen, die unter *dem selben Situationseinfluss* stehen (sollen), wird dann ein Erleben oder Verhalten vermutet, wie es *durch diese* Situation eben *bewirkt* werde. Wahrgenommener Konsens ist nicht nur Antezedens einer Stimulusattribution, wie als Kernstück von Kelleys Attributionstheorie bekannt, sondern auch – „the other way around" (so titelten Zuckerman & Mann, 1979, z.n. Marks & Miller 1987) – dessen Folge.

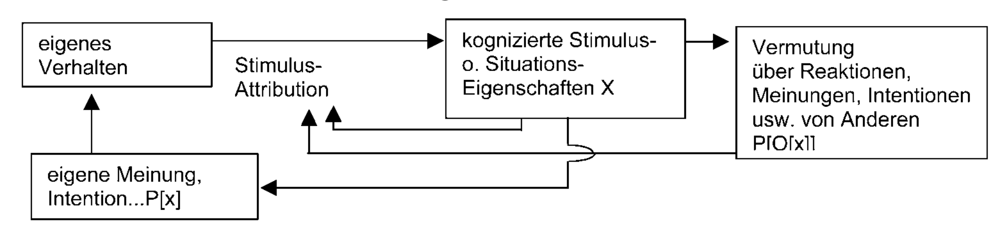


Abb. 2_24: Erklärung des False Consensus über Situationsattributionen.

Da von der Stimulus-Erklärung der Aktor-Anteil des Actor-Observer Bias für den False Consensus verantwortlich gemacht wird[38], wendet man ein, dass das Verhalten anderer doch häufiger dispositional erklärt werde (Ross fundamentale Attributionsfehler oder eben Nisbetts Observer-Anteil des Actor-Observer Bias,

[38] Andererseits diskutierten Ross et al. (1977a) den False Consensus als ursächlich für den Actor-Observer Bias: Wenn sich ein Aktor anders als der Observer verhält, und der Observer sein Verhalten auf die Mehrheit generalisiert hatte, wird er das Verhalten des Aktors als untypisch ansehen und daher dispositional attribuieren (vgl. Ausf. in Kap. 2.2.1).

vgl. Kap. 2.2.1). Empirisch lässt sich höherer wahrgenommener Konsens für external attribuierte eigene Handlungen zeigen (z.B. Gilovich et al. 1983, z.n. Marks & Miller 1987:79). External attribuiert werden nicht nur eigene Misserfolge (s. Abschnitt zu motivationalen Erklärungen), external attribuiert wird eigenes Verhalten, wenn die Aufmerksamkeit während des Handelns auf der Situation (den Stimuli) liegt oder wenn das eigenen Erleben und Verhalten intrapersonell und intertemporal verglichen und damit als situationskorreliert wahrgenommen wird, wenn es unüblich und überraschend erscheint, also im Vergleich mit dem Selbstbild als untypisch oder inkonsistent erlebt wird. Damit wird nun aber gerade für die dem Selbstkonzept *widersprechenden* Eigenschaften eine stärkere situationsgebundene Generalisierung auf andere vorhergesagt (und bspw. für das herbeigeführte introvertierte Verhalten von sich generell als extravertiert einschätzenden Personen auch erzeugt, Kulik et al. 1986, z.n. Marks & Miller 1987:79). Scheint hiermit nicht der Effekt-Erklärung durch Zugänglichkeit von Selbstwissen erneut widersprochen zu werden? Einen Ausweg erlaubt der Rückverweis auf die oben referierten neueren Arbeiten zum Selbstkonzept (Kühne 1999, Edeler & Rhode 1998 u.a.), die einen zu Abb. 2_23 umgekehrten Effekt der Vergleichsrichtung von Selbst und Anderen auf die wahrgenommene Ähnlichkeit bei sogenannten kontextualisierten Verhaltensweisen und konkretem Selbstwissen fanden. ‚Kontextualisiert' meint nichts weiter als situational attribuiert.

Brisant wird die Erklärung des False Consensus durch Situationsattribution, da sie nicht nur für automatische, heuristische, sondern auch für analytische, elaborierte Verarbeitung zur selben Vorhersage kommt[39]: Nicht nur Laienepistemologen, auch PsychologInnen oder WirtschaftswissenschaftlerInnen setzen situational erklärtes Verhalten mit *dem normativ Rationalen* gleich. Ein rationaler Entscheider wie der homo oeconomicus verarbeitet *die* Informationen *der* Situation. Sollte sich der False Consensus somit als „the dark side of rationality" erweisen?

Und wie steht es in Bezug auf Abb. 2_24 mit der *Erkennbarkeit* einer Situation? Diese erkenntnistheoretische Frage, die im Verlauf der Überlegungen zur Sozialperspektivität öfter aufzugreifen ist, schließt den Kreis zu dem von Heider und Festinger für den Laienpsychologen postulierten Validierungsmotiv. Der im Abschnitt über die motivationalen Erklärungen formulierten Argumentation, die Befriedigung des Validierungsmotivs diene oft nur dem Selbstwerterhalt, muss hier nun aber zugefügt werden, dass ein vermuteter Konsens für situational bedingtes Verhalten die Mitmenschen als mehrheitlich rationale Entscheider aufwertet.[40] In der attributionalen Erklärung des False Consensus scheint somit im

[39] An dieser Stelle wird gern der Bericht von Mullen (1983, z.n. Marks & Miller 1987, Krueger 1998 u.v.a.) über eine Situation starker Motivation zur analytischen Verarbeitung genannt: auch Mehrheitsvermutungen von Kandidaten eines Fernsehquiz mit Geldpreis zeigten False Consensus.

[40] und nur die als Minderheit vermuteten Devianten abwerten lässt (vgl. Ross et al. 1977a u. Kap.2.2).

Vergleich zu den meisten bisher vorgetragenen (exklusive der Induktions-Annahme Dawes 1989) das ethisch attraktivste Menschenbild (etwa eben das handlungstheoretische von Geulen 1982) enthalten zu sein.

Ein fehlerhaftes Ergebnis einer *analytischen, kontrollierten Informationsverarbeitung* wird nach den Zweiprozess-Modellen der Social Cognition entweder durch kapazitätsbedingte Nicht-Anwendung einer normativen Regel, oder durch Anwendung einer fehlerhaften Regel modelliert (z.B. Stanovich & West 1998). Hier setzt das in Kap. 1.3 erwähnte Transformationsregel-Modell der Perspektivenübernahme von Karniol (1986, et al. 1997) an, mit dem Vorhersagen über Gefühle und Gedanken anderer aus einem hierarchischen System von Regeln deduziert werden. Dass auf das Schmecken von reiner Zitrone ein Säureerlebnis folgt, lässt sich mit der ersten und zumindest für das Target einer ‚average person' (Karniol 1986) häufigsten der empirisch isolierten 10 Regeln vorhersagen (‚Situations-Erlebens-Transformation'). Den eigenen Gedanken und Gefühlen zu Bildern ähneln diejenigen, die für eine ‚average person' vorhergesagt werden – in ihrer Begründung (Transformationsregel) – eher, als denjenigen, die für einen bekannten anderen (Freundin/Freund) vorhergesagt werden (Karniol et al. 1997). Die Arbeitsgruppe will hier jedoch nicht auf einen False Consensus hinaus (obwohl der Befund so interpretiert werden kann), sondern sie nimmt an, dass die für das bekannte Target häufiger verwendeten Assoziationsregeln auf veridikales Vorwissen zugreifen und auch die Begründungen eigener Reaktionen deren Abweichung vom prototypischen anderen folgen. Die Akkuratheit der Vorhersage variiert hier hauptsächlich mit der Veridikalität des deklarativen Wissens.

Entsteht der False Consensus Effekt also durch die Zugänglichkeit von Situationswissen, so wird er durch einen naiven Realismus (Overconfidence) weiter begünstigt. Piaget hatte den kindlichen Realismus der intelligenteren Dezentrierung gegenübergestellt (s. Kap. 1.1).

> *„...even adults seem unable to recognize the need for, or are unwilling to make, adequate inferential allowance for the fact that their construals of relevant social situations (i.e. inferences about, constructions of, or images of these situations) are neither isomorphic with reality nor universally shared by others" (Griffin, Dunning & Ross 1990:1138).*

Ähnlich hatte die Arbeitgruppe um Lee Ross von Beginn an argumentiert („ambiguity resolution" Ross et al. 1977a): die Projektion der individuellen Deambiguisierung von Situationsdefinitionen und Antwort-Schwellen (ab wann macht z.B. Autofahren Spaß?) ist als Erklärungsmechanismus für den False Consensus geeignet. Auch die Arbeitsgruppen von Gilovich und von Bosveld sind Anhänger dieser Erklärung (z.n. Jones & Rohelofsma 2000:1135).

Somit wird nun, analog Abb. 2_21, eine unzureichende Adjustierung der eigenen Item- oder Situationsinterpretation formuliert, was die hier vorgenommene Eingliederung der Anwendung von Situationswissen als Teilklasse der

zumeist auf Selbstwissen bezogenen kognitiven Erklärungen des False Consensus rechtfertigen kann.

Dennoch war die Anwendung von Selbst- und Situationswissen zu Beginn in den Begriffen der Zweiprozess-Modelle der Informationsverarbeitung unterschieden worden: die Zugänglichkeitsheuristik setzt sich bei automatischer, unkontrollierter Urteilsbildung durch, eine Regelanwendung ist typisch für die analytische, intentionale Urteilsbildung.

Automatische oder Analytische Informationsverarbeitung?

Die Forschung zu den Zweiprozessmodellen kennt verschiedene Methoden, Hinweise auf die Anteile eher automatischer oder analytischer Informationsverarbeitung zu gewinnen. Eine davon stammt aus der Differentiellen Psychologie und wird für die Stabilitätsanalyse von Urteilsfehlern in meist allgemeinpsychologischen Labor-Aufgaben eingesetzt (Stanovich & West 1998, Schmuck 1996): Urteilsfehler infolge automatischer Prozesse (z.B. Zugänglichkeitsheuristiken) werden als unreliable, solche infolge der Anwendung defizitärer Regeln, der Unkenntnis von adäquaten Regeln oder differentieller Kapazitätsbeschränkungen werden als stabil und damit als Personvariable konzipiert (vgl. hierzu auch die Debatte um Asymmetrien bei Wissensaufgaben in Abschnitt 2.2.2). Sá & Stanovich (2001) zeigen, dass das individuelle Ausmaß an vermutetem Konsens (die allgemeinpsychologische Korrelation von Selbstsicht und Metaperspektive über je 30 Items) keine Reliabilität über zwei Aufgabenblöcke aufweist ($r<.10$), während die beiden persönlichen Akkuratheitskorrelationen zu $r=.40$ bedeutsam korrelieren. Mit dem in Abb. 2_25 zusammengefassten Ergebnis scheint die egozentrische Projektion stärker mit automatischer Verarbeitung, die Akkuratheit in der vermuteten Mehrheitsmeinung und in der vermuteten Wissensverteilung stärker mit analytischen Prozessen (elaborierte Urteilsbildung) in Verbindung zu stehen:

> *„Access to self-related information may be more automatic than access to other related information" (Krueger & Clement 1994:609).*

Wenn Krueger (1998:213) ausführt, dass das differentielle Ausmaß der einem anderen unterstellten Projektion von dem eigenen Projektions-Ausmaß unabhängig ist (differentielle Korrelation über allgemeinpsychologischen Korrelationen $r_{P[x],P[O[x]]}$ und $r_{P[O[x]],P[O[O'[x]]]} =.06$), liefert er ein ähnliches Argument wie Sá & Stanovich (2001). In Studie II korrelieren die Korrelationen des vermuteten Konsens mit dem eigenen und den anderen Dezernaten allerdings hoch ($r=.78$, $N=45$, auch bei Auspartialisierung der beiden Korrelationsmaße für den faktischen Konsens: $r_{pp}=.76$); höher, als die beiden Akkuratheitsmaße ($r=.66$ bzw. $r_{pp}=.54$). Sá & Stanovich haben aber immerhin zwei vollständig unabhängige Aufgabenblöcke verwendet, auch wenn noch offen bleibt, ob sich nicht doch

eine Generalisierbarkeit des False Consensus Effekts über verschiedene Einstellungsfragebögen zeigen lassen können müsste.

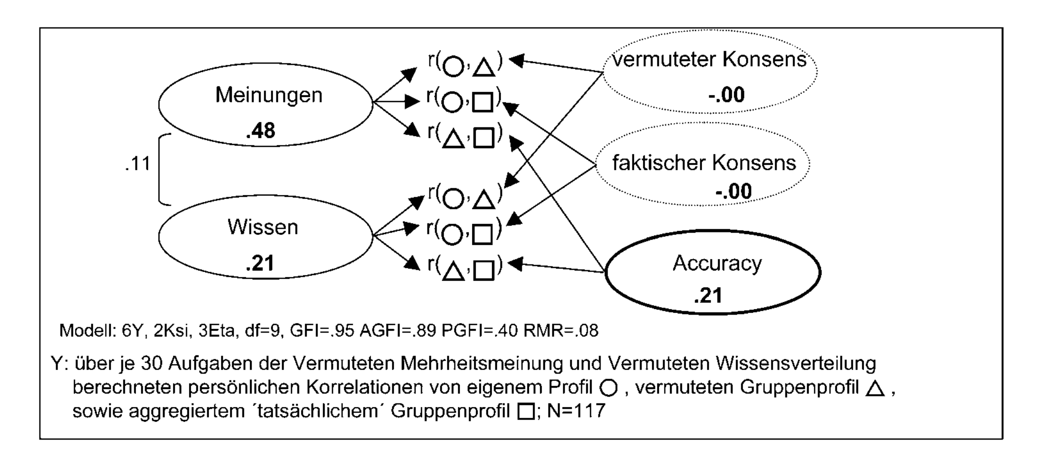


Abb. 2_25: Rekonstruktion der Korrelationsmatrix aus Sá & Stanovich (2001:293) in einem tau-equivalenten MTMM-Modell.

Krueger (1998) nimmt Hinweise auf eher automatische, nichtkontrollierte, kapazitätsirrelevante Informationsverarbeitung zum Anlass, den False Consensus Effekt (wieder) als „egocentric", „primitive" und „associationistic" aufzufassen. Auch in neueren Studien mit dem Minimalgruppen-Paradigma wird die Verbindung der Ingroup mit dem Selbst als *automatische Assoziatio*n aufgefasst (Clement & Krueger 1997 z.n. Krueger 1998:176).

Das Ergebnis von Sá & Stanovich (2001) ist in mehrerlei Hinsicht interessant. Akkuratheit liess sich als stabile Personvariable konzipieren – was sonst eher bezweifelt wird[41], aber für das Konstrukt einer Perspektivenübernahme-*Kompetenz* (oder sozialen Intelligenz u.ä, s. Kap. 1.1) notwendig ist. Die Autoren haben außerdem nachweisen können, dass die differentielle Metaperspektivenakkuratheit mit genereller Intelligenz (mehrere klassische Tests) sowie den in der differentiellen Denkpsychologie gebräuchlichen Skalen zu offenen Denkstilen[42] bedeutsam korreliert. Als latente Variablen tut sie dies, wie Abb. 2_26 zeigt, nahezu perfekt.

41 „All results to date lead us to doubt whether accuracy in differentiating personalities of others can be reliably measured" (Cronbach 1955:185). Auch die Literatur der 80er Jahre blieb pessimistisch.

42 Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, open mindedness, invertierter Dogmatismus, need for closure und ähnliche Korrelate eines „critical thinking skill".

Die Person-Stabilität als eine Voraussetzung für an der Person ansetzende Treatments zum Aufbau von Akkuratheit scheint somit annehmbar, der Abbau von False Consensus hingegen ist (zumindest in Form von Trainings) weniger lohnenswert, ohne Person-Stabilität des Konstrukts kann kein Trainingstransfer erwartet werden.

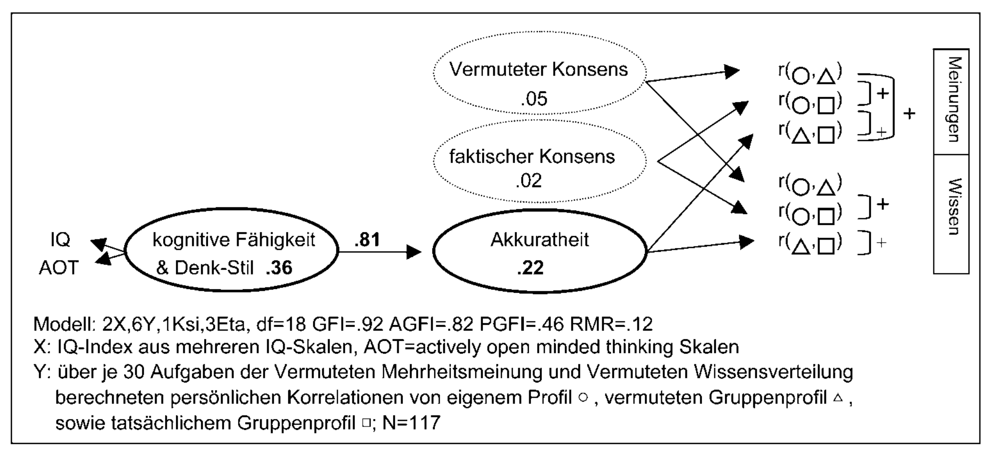


Abb. 2_26: Nur die Akkuratheits-Korrelationen lassen sich über Vermutete Mehrheitsmeinung und Vermutete Wissensanteile generalisieren und scheinen daher (vg. Abb. 2_25), und wegen ihrer Korrelation mit Maßen der Intelligenz, durch analytische Informationsverarbeitung bedingt. Strukturgleichungsmodell (mit tau-equivalentem Messmodell) der Korrelationsmatrix in Sá & Stanovich (2001:293).

Aus dieser Interpretation ergibt sich nun wieder einmal die grundlegende Frage, wodurch die reliabel geringe Akkuratheit einiger Personen denn zustande kommt, wenn es eine False Consensus Neigung nicht sein soll? Aufschluss ergibt vielleicht die in Abb. 2_10 vorgestellte Methode der Varianzaufteilung der Metaperspektive: die drei Varianzanteile weisen einen nicht unerheblichen Anteil der vermuteten Mehrheitsmeinung (in Studie II 22% der im eigenen und 24% der in den anderen Dezernaten, Abb. 2_11) als unaufgeklärt aus, er setzt sich aus Messfehlern und aus der Nutzung anderer, inakkurater Regeln (im Sinne Karniols) oder cues (Sá & Stanovich 2001) und zugänglicher aber irreführender Subjektiver Theorien (personality theory, Cronbach 1955:181; ‚theory of mind', Adams 2001), zusammen. Der False Consensus kann also nur einen Teil und gemäß Sá & Stanovich (2001) noch nicht einmal den interessantesten Teil der Nichtveridikalität der Metaperspektive erklären! Wird der False Consensus und damit die assimilative Diskrepanzregulation etwa überschätzt?

2.2 Akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation

Bei dem Versuch, in die Perspektive anderer zu wechseln, so argumentierte Abschnitt 2.1 mit einer Vielzahl von Befunden, werden eigene Meinungen, Präferenzen und Eigenschaften auf andere projiziert: die Mehrheitsmeinung, die Verhaltensintentions-, Wissens- oder Attributsverbreitung in der Gruppe werden an die eigene assimiliert, das Potenzial der Metaperspektive als sozial intelligentes Prognoseinstrument (vgl. Kap. 1.1) werde nicht ausgenutzt. Auch wenn weiterhin verschiedene Erklärungen gegeneinander konkurrieren, so scheint die Grundlagenforschung zur Sozialen Wahrnehmung den False Consensus Effekt über die Elaboration der Auswertungsmethoden abgesichert zu haben. In diesem Abschnitt werden ihr allerdings andere Forschungstraditionen entgegengestellt, die mit ähnlichem Aufwand (und Erfolg) das gegenteilige Ergebnis der Unterschiedsakzentuierung, des Selbst-Fremd-Kontrasts erbringen.

Die Wahrnehmung der Konsensus-Forscher, dass „on balance, the literature suggests“ den False Consensus im Vergleich zur Unterschiedswahrnehmung als „a more common problem“ (Nickerson 2001:172), denn „reversals of the FCE *were rare*“ und „a few reversals of the FCE can be expected by chance alone“ (Krueger 1998:168), könnten sich als falscher Konsens herausstellen.

2.2.1 Die Familie der Dissensus-Effekte und Studie III ‚Die Pluralistic Ignorance zur Nationalmarke‘

Tab. 2_3 stellt eine Liste von Effekt-Namen zusammen, die in verschiedenen Teildisziplinen gebräuchlich und in ihren Begriffsextensionen teils identisch sind oder einander implizieren, teils kompliziertere Verwandtschaftsverhältnisse aufweisen. Im Ringen um die verschiedenen Erklärungstypen (auch hier wie in Abschnitt 2.1.3 der motivationale, soziale und kognitive; in Tab. 2_3 wurde zusätzlich der methodische Erklärungstyp aufgenommen, dessen Argumente die Scheinkorrelation, die Regression zur Mitte und ähnliche Artefakte sind) können die Effekte dabei auch gegeneinander ausgespielt und davon je zwei zur Entkräftung eines dritten additiv zusammengesetzt werden.

Tab. 2_3: Miteinander verwandte ´Biases´ oder Effekte zur Perspektivenübernahme

Effekt-Name		Operationalisierungen	Erklärungstypen	Tradition
False Consensus FCE assumed similarity social projection, majority fallacy curse of knowledge, Hindsight Bias **Egozentrizität**	Personen überschätzen die Verbreitung ihrer eigenen Attribute, Gewohnheiten, Entscheidungen, Meinungen, Kenntnisse in ihrer Gruppe bzw. im Gesamtkollektiv	$P_{+X}[O_{+X}\%] > P_{-X}[O_{+X}\%]$ r(P[x], P[O[x]]) > 0	kognitiv methodisch sozial motivational	Soziale Wahrnehmung Sprachpsychologie Expertiseforschung, Päd. Psych. Entwicklungspsychologie
Pluralistic Ignorance	„Irrtum aller über alle", Personen irren sich (eP-konsensual) in ihrer vermuteten Mehrheitsmeinung	$P[O[x]] <> (O[x] = \varnothing P[x])$	sozial motivational	Soziologie der öffentlichen Meinung
Self-Interest-Overestimation myth of egoism	Der Anteil des Eigennutz - bedingten Verhaltens anderer wird überschätzt	$P[O_{+X}[x]] - P[O_{-X}[x]] >$ $P_{+X}[x] - P_{-X}[x]$	sozial kognitiv-motiv.	
Third Person Effect	Der Einfluss unmoralischer Kommunikation auf andere wird höher vermutet .	$P[x-] < P[O[x-]]$ $P[x+] > P[O[x+]]$	kognitiv-perzeptiv motivational	Medienwirkungsforschung
Unrealistic Optimism, Zufriedenheitsparadox, Abwärts-vergleich, Positive Illusions	Personen unterschätzen das Risiko für eigene negative Lebensereignisse. Sie halten sich für zufriedener.	$P[O_{x-}\%] > P[P_{x-}\%]$ $P[P+] > P[O[O+]]$	motivational, kognitiv	Lebenszufriedenheitsforschung, Entwicklungspsychologie Coping-Forschung
Kontrollillusion, Overconfidence (incl. Hindsight Bias), Positive Illusions	Personen überschätzen die eigene Kontroll- und Urteilsfähigkeit, die Korrektheit ihrer Antworten, die Steuerbarkeit von Zufall	$P[P_{x+} \mid P] > P_{x+} \mid P$	kognitiv motivational	Coping-Forschung Motivationspsychologie, Kognitionspsychologie
Better than Average False Uniqueness Positive Illusions	Personen überschätzen ihre Leistung, unterschätzen den Anteil anderer mit guten Fähigkeiten, sozial erwünschten Meinungen	$P[P+] > P[O+]$	motivational mot.+methodisch	Sozialer Vergleich, Selbstkonzeptforschung
False Dissensus, assumed dissimilarity, False Uniqeness Egozentrischer Kontrast	Personen unterschätzen die Verbreitung ihrer Attribute (Gefühle, Werthaltungen, Ein-stellungen, Entscheidungen, Fähigkeiten) in einer Gruppe bzw. im Gesamtkollektiv	$P_{+X}[O_{+X}\%] < P_{-X}[O_{+X}\%]$ r(P[x], P[O[x]]) < 0	kognitiv-perzeptiv motivational	Sozialer Vergleich
Actor-Observer Bias Fundamentaler Attributionsfehler Correspondence Bias	Personen erklären sich das Verhalten von anderen dispositional $P[O_x \mid O]$, ihr eigenes aber situational $P[P_x \mid X]$	$P[O_x \mid O] > P[O_x \mid X]$ $P[P_x \mid P] < P[P_x \mid X]$	kognitiv-perzeptiv motivational	Soziale Wahrnehmung, Attributionsforschung
Intergruppen-Diskriminierung Stereotypen-Akzentuierung Outgroup-Homogeneity-Effect false polarization	Personen halten Outgroupmitglieder O_{out} für einander ähnlich. Gruppenfremdbilder sind akzentuierter als Gruppenselbstbilder; False Dissensus auf Gruppenebene	$P[\mid \varnothing O_{out} \mid] > P[\mid O_{in}] \mid$	motivational kognitiv	Intergruppenwahrnehmung, Social Cognition
Conservative Bias **Regression zur Mitte**	Personen überschätzen seltene und unterschätzen häufige Ereignisse (und daher auch Minderheiten bzw. Majoritäten)	$P[G_{Min}\%] > G_{Min}\%$ $P[G_{Maj}\%] < G_{Maj}\%$	kognitiv-perzeptiv methodisch	Kognitionspsychologie Soziale Wahrnehmung Soziologie

Bereits die Anzahl der Zeilen in Tabelle 2_3 lässt Zweifel an einem Überwiegen von wahrgenommenem Konsens aufkommen. Auch wenn die Publikationen zur Unterschiedsakzentuierung im Sozialen Vergleich, zur positiven Selbstdarstellung und Abwertung anderer, zum Irrtum Aller über Alle kaum integriert (noch nicht unter nur einem ‚Effekt-Namen') und in verschiedenen Forschungsbereichen publiziert werden (Selbstkonzept, Personwahrnehmung, Risikowahrnehmung, Persönlichkeitspsychologie, Intergruppenwahrnehmung, Medienwirkung und Öffentliche Meinung, Soziologie), gefährden sie die Veridikalität von Metaperspektiven vielleicht in einem breiteren Ausmaß als es die Egozentrizität im False Consensus Effekt vermag.

Die Darstellung beginnt mit dem zum False Consensus (zunächst) orthogonalen Phänomen der Pluralistic Ignorance. Die in Tab. 2_3 darunter aufgelisteten Effekte können methodisch als Varianten eingeordnet werden, auch wenn sie mit ihrer Namensgebung eine *andere Erklärung* andeuten.

Die *Pluralistic Ignorance* wird in der Soziologie[43] und Meinungsforschung als Irrtum der Mehrheit über die Mehrheit analysiert, als „shared false ideas ... about ... others" (O´Gorman 1986:333): wahrgenommener Dissens in interner Perspektive bei in externer Perspektive gegebener geringer Streuung von direktperspektivischer und metaperspektivischer Meinung. Die Theorie beschreibt ‚Irrationalitäten' in der Gesellschaft, die, wie Soziale Repräsentationen, Öffentliche Meinung und andere iPeP-Konstrukte auch (Abb. 1_3), die Eigenschaft besitzen, sich selbst zu stabilisieren.

Zwar finden sich in den relevanten Theorien auch psychologische Annahmen, etwa ein Personen zugebilligtes „quasistatistisches Organ" zur Erfassung der Mehrheitsmeinung (Schmittchen 1959, z.n. Noelle-Neumann 1979:172), oder die in Kap. 2.1 vorgestellten Konsensus-Projektion als „looking-glass perceptions" (Fields & Schuman 1976)[44], und die Annahme von „correlation heuristics" (Shamir & Shamir 1997:238) zur Hochrechnung gruppennormkonformer Einstellungen anhand bekannter Gruppengrößen. In einer mit der Psychologie kontrastierten Sozialwissenschaft wird Öffentliche Meinung aber vornehmlich auf Ebene des Kollektivs interpretiert, wo sie normative Verbindlichkeit herstellt und über Bündel von Ideologien zur Stabilität der Gesellschaft beiträgt.

---

43 Diese Namensgebung aber stammt, ebenso wie die der Social Projection für den False Consensus, von Floyd H. Allport (Katz & Allport 1932, z.n. O´Gorman, 1986:335ff; vgl.a. Allport 1940:250). Da er bereits 1937 im ersten Heft der einschlägigen Public Opinion Quarterly schrieb (Noelle-Neumann 1979:169) wurde das Konzept schnell aufgenommen.

44 Fields & Schuman (1967) haben Cooleys Begriff des ‚looking glass self' (ein Selbst erst vor dem Spiegel der anderen, G.H. Meads ‚Me') als Pate ihres Terms m.E. zu Unrecht angerufen: den Cooleyschen Spiegel ‚halten' die anderen, den von Fields & Schuman hält das Selbst. Problematisch ist auch, dass durch den Einfluss des Artikels von Fields & Schuman unter dem Namen ‚Pluralistic Ignorance' manchmal (nur) der False Consensus diskutiert wird (z.B. von D.G. Taylor, 1982). Bezeichnungen und Begriffe wechseln zwischen den Autoren.

Ideologien legitimieren Verhalten. Ein eindrückliches Beispiel, der sogenannte Eigennutz-Mythos (myth of egoism), wird auch in der psychologischen Literatur diskutiert (Miller 1999): Ob Egoismus nun, wie z.B. im evolutionsbiologischen Modell, als bewährter, oder, in einem Teil der psychologischen Empirie, als „at best only a weak predictor" (Miller & Ratner 1998:59) gilt, zur Schaffung ‚Sozialer Tatsachen' genügt meist schon die kollektive Unterstellung seiner allgemeinen Wirksamkeit bei anderen (vgl. ‚Thomas-Theorem'). Dies in der Sozialpsychologie als selbsterfüllende Prophezeiung von Vorurteilen oder impliziten Persönlichkeitstheorien (also inakkuraten Metaperspektiven) bezeichnete Phänomen ist besonders brisant, da der Eigennutz in wissenschaftlichen Paradigmen (Evolutionsbiologie, neoklassische Wirtschafts- und Entscheidungstheorie, aber auch in motivationalen Theorien der Wirtschafts- und Sozialpsychologie) schon den Status des Axioms erreicht hat. In fünf Studien weisen Miller & Ratner (1998) nach, dass anderen egoistische Einstellungen und Verhaltenentscheidungen unterstellt werden[45], auch wenn die persönliche Meinung oder Verhaltensintention der Befragten nicht oder nur kaum mit den Eigennutz-Prädiktoren (manipulierte externe Anreize oder Zugehörigkeit zur Betroffenheits-Kategorie) korrelieren. Mit den (daher inakkuraten) Antizipationen der Intention anderer (der Self-Interest-Overestimation aus Tab. 2_3) geht einher, dass man bei anderen vermutet, sie unterstellten anderen ebenfalls egoistische Einstellungs- und Handlungsgründe (vgl. P[O[x]] → P[O[P[x]] in Studie II, Abb. 2_15). Will sich eine Person nun bspw. uneigennützig für eine Sache engagieren, muss sie befürchten, dies kaum legitimieren zu können[46] und als Betroffener stigmatisiert zu werden. Daher unterlässt sie ihr Engagement. In Konsequenz lässt sich dann keine Korrelation zwischen persönlicher Betroffenheit (Eigennutz) und (privater) Einstellung, wohl aber eine solche zwischen Betroffenheit und beobachtbarem Verhalten feststellen (myth create reality). In Folge wird der (sozial geteilte und als geteilt angenommene, also ePiP-konsensuale) Glaube an die egoistische Verhaltensdetermination verstärkt (und damit die Veridikalität der einzelnen Metaperspektiven – und der o.g. wissenschaftlichen Modelle – weiter gesenkt).

Die von Miller & Ratner (1998) untersuchte Überschätzung des für Betroffenen und Nichtbetroffenen *vermuteten* Unterschieds von Meinungen (zu bspw. einer die Betroffenen einschränkenden Veränderung) lässt sich auch als Kategorisierungseffekt (Akzentuierung, Kontrast, Stereotypenanwendung, ‚correlational heuristics') beschreiben. Definitorisch liegt eine Pluralistic Ignorance nämlich

[45] z.B. dass Kommilitonen nur bei finanzieller Belohnung Blut spenden, Frauen die Krankenkassenabrechung von Abtreibungen stärker befürworten, Raucher verschiedene Rauchverbote stärker ablehnen würden usw. als jeweils Nicht-Betroffene.

[46] Auch das institutionalisierte Klagerecht gilt nur für persönlich Betroffene (Miller 1999:1058). Der Autor arbeitet eine Reihe von Möglichkeiten heraus, wie individualistische Kulturen dafür sorgen, dass Eigennutz nicht nur anderen unterstellt, sondern sogar als wünschenswert deklariert und *gleichbedeutend mit rationalem Handeln* internalisiert wird.

bereits vor, wenn sich im Mittelwertsaggregat einer Ein-Stichproben-Erhebung eine Diskrepanz zwischen Vermuteter Mehrheitsmeinung ∅P[O[x]] und ausgesagter eigener Meinung ∅P[x] ergibt, wo diese mit der tatsächlichen Mehrheitsmeinung gleichgesetzt werden kann ∅P[x] = O[x].[47] Das Design ist somit noch einfacher als das zum False Consensus (oder False Dissensus, s.u.). In beiden Fällen genügt zwar eine Ein-Gruppen-Erhebung; zum Nachweis von False Consensus (oder False Dissensus, der daher in Tab. 2_3 von den vorangestellten Effektnamen durch eine durchgezogene Linie getrennt ist) aber wird die Stichprobe noch nach den in direkter Perspektive abgegebenen Aussagen in Subgruppen aufgeteilt, um zwischen Person und Targetgruppe einen faktischen Dissens, z.B. $P_{+X}[x] \neq O[x]$, herzustellen (was in der Korrelationsberechnung implizit passiert, Kap. 2.1.2). Die beiden Teilgruppen können sich dann nur noch in fünf der sieben Diskrepanztypen von Abb. 1_5 wiederfinden, Dtyp-1 und Dtyp-6 sind nicht mehr möglich. Das Vorliegen einer Pluralistic Ignorance für die Gesamtstichprobe ergibt den Dtyp-6, Dtyp-1 stellt die ‚Nullhypothese' akkurater Mehrheitsvermutung dar, die anderen Diskrepanztypen sind wegen ∅P[x] = O[x] nicht möglich. Mittelwertsdifferenzen sind von Perspektivenkorrelationen logisch unabhängig.[48]

Wegen ihrer einfachen Nachweisbarkeit und wegen der beispielhaft geschilderten selbst-stabilisierenden Wirkungen der Pluralistic Ignorance ist sie für eine Wirtschaftspsychologie, die durch Identifikation, Erklärung und Beeinflussung psychologischer Prozesse zur Steigerung der Rationalität von Wirtschaftstätigkeit betragen will, besonders interessant. Nicht-veridikale Zuschreibungen, die man wegen ihrer sozialen Verbreitung für akkurat hält (und darin von anderen auch bestätigt wird), bewahrheiten sich über Reziprozität oder normativ Restriktion auf der Verhaltensebene und sind dennoch irrational (i.S.v. nichtveridikal).

47 Dazu muss die befragte Stichprobe repräsentativ für die in der Instruktion zur Metaperspektive genannte Targetgruppe sein: die externe Validität der Stichprobe wird hier zu einer Frage der internen Validität. Entsprechende Kritik „is hardly a knock-down argument" (Sabini et al. 1999:229).

48 Empirisch finden Miller & Ratner (1998) keine Prädiktion der Antizipationen anderer anhand der eigenen Verhaltensbereitschaft oder Kategorienzugehörigkeit der Teilnehmer. In Pluralistic Ignorance Studien müssen (Ko-)Varianzen innerhalb der Stichprobe nicht analysiert werden; in Studien zum False Consensus (oder False Dissensus) wird der generelle Mittelwertsunterschied von direkter und Metaperspektive meist nicht interpretiert. Dass die in der False Consensus Literatur so berühmte Studie von Katz & Allport zum studentischen „Schummeln" in Klausuren neben der positiven Korrelation von Selbstaussage und Mehrheitsvermutung (vgl. Kap. 2.1.1.) auch eine Pluralistic Ignorance aufwies, deckt erst O´Gorman (1986:340) auf (man hielt das Schummeln bei anderen für sehr selten, die Mehrheit der Befragten aber gab eigenes Schummeln zu). Der dennoch bestehende Zusammenhang von Mittelwerts-Perspektivendiskrepanz und korrelativem False Consensus wird unten erarbeitet.

In der Organisationspsychologie ist hier McGregors Kritik des tayloristischen Menschenbilds in den Überzeugungssystemen der Manager populär geworden, dass er 1960 als *Theory-X* benannt hat (z.B. Holling & Müller 1995:50): Wird Mitarbeitern nur extrinsisch motivierbare Leistungsbereitschaft unterstellt und werden daraufhin entsprechende Sanktionssysteme und Management-Konzepte implementiert, wird ihre zuvor noch vorhandene intrinsische Motivation korrumpiert[49], die Mitarbeiter beginnen, ihre Selbstentfaltung außerhalb des Arbeitsplatzes zu betreiben, die negativen Vorannahmen scheinen zuzutreffen, die Maßnahmen werden beibehalten usf. McGregor empfahl dem Management das humanistische Menschenbild als Theory-Y zur Leistungssteigerung, da *es faktisch vorhandene Mitarbeiterbedürfnisse* besser anspreche. Theory-X und -Y sind gute Beispiele für Soziale Repräsentationen im Sinne von Moscovici (und Theory-X für Ausprägungen des Eigennutz-Mythos nach Miller), die als Self Fullfilling Prohecy Personmerkmale erst erzeugen (vgl. Kap. 4.1).

Auch in der Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse und der Marktpsychologie können Auswirkungen von Pluralistic Ignorance aufgedeckt werden. Bevor hierzu die Entdeckung des Third-Person-Effects durch die Werbepsychologie dargestellt wird, knüpft Studie III direkt an Millers Phänomen der Eigennutz-Überschätzung an.

Studie III: ‚Die Pluralistic Ignorance bei der Nationalmarkenbevorzugung'

An der Umfrage zum Image von Kleinwagen nahmen AutofahrerInnen aus Italien (N=121, Alter 34,4 J. s=11 J.; 53% m.) und aus Deutschland (N=111, Alter 34,4 J. s=11 J.; 72% m.) teil. Sie wurden in ihrem Herkunftsland im Rahmen der Diplomarbeit von Luca Delphini (2000) von ihm oder Freunden persönlich angesprochen und um Bearbeitung eines vierseitigen Fragebogens gebeten. Der Bogen erfragt die Beurteilung einer italienischen, einer deutschen und einer Automarke aus einem Drittland (Fiat, VW, Renault) hinsichtlich einer Reihe von positiven und negativen markenstereotypen Eigenschaften und dreier markenneutraler Evaluatoren („gefällt einfach besser", „hat das gewisse Extra", „sind genau richtig"). Nach den Einstellungsratings in der direkten Perspektive (eigene Meinung P[x], siebenstufigen Zustimmungs-Skala) sollten sich die Befragten in

[49] Zur korrumpierenden Wirkung von Bezahlung vgl. das klassische dissonanztheoretische Experiment von Festinger & Carlsmith (1957, z.n. Herkner 1991:266, s.a. Irle 1975:329ff). Um als externe Rechtfertigung dienen zu können, muss die Versuchsperson Legitimität im öffentlichen Konsens unterstellen können (vgl. Kap. 2.1.3). Allerdings kann die Self-Interest-Overestimation und die damit verbundene Norm, (nur) eigennutz-motiviertes Verhalten als *rational* anzuerkennen, auch zur Argumentation *für* (geringfügige) extrinsische Incentives verwendet werden, wie Miller (1999:1058f) in der „exchange fiction hypothesis" zusammenfasst: kleine Gegengaben für Spenden auf der Straße oder die steuerliche Absetzbarkeit größerer Summen erleichtert die Legitimierbarkeit eigentlich prosozial motivierten Verhaltens in normativ-egoistischen Kulturen als Austauschprozess: „an incentive provides the excuse for giving" (a.a.o.:1059).

die Perspektive von Personen der jeweils anderen Nationalitätsangehörigkeit (Deutsche, Italiener) versetzten und deren Einstellung zu den drei Marken vermuten: P[O[x]]. Abbildung 2_27 zeigt das Ergebnis für die evaluative Dimension.

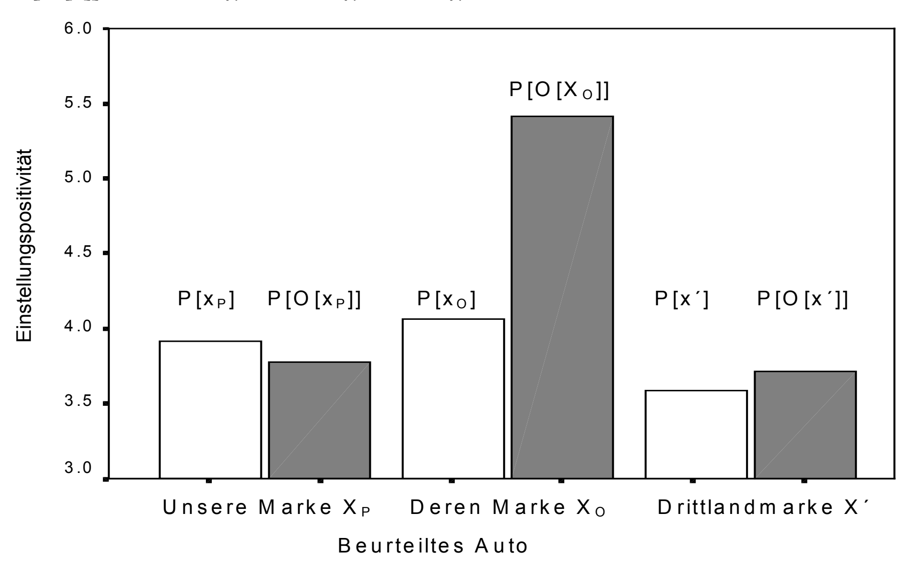


Abb. 2_27 Ergebnisse von Studie III: Die Pluralistic Ignorance bei der Nationalmarkenbevorzugung (eigene Markenbeurteilung weiß, Vermutung der Markenbeurteilung durch Mitglieder der Vergleichsnation grau)

Die befragten Personen bevorzugen die Marke ihrer eigenen Nation nicht (P[x_P] – P[x_O] t(230)= -0,93 p=.34). Aber sie vermuten, dass Personen der jeweils anderen Nationalität dies in starkem Ausmaß tun (graue Balken P[O[x_O]] – P[O[x_P]] t(230)=11,9 p<.001, d=.78). Die Unterstellung, andere zeigten eine Eigenmarkenbevorzugung (einen Ingroup Bias), entspricht in Design und Ergebnis der von Miller & Ratner (1998) analysierten Betroffenheits-Inferenz. Die Überschätzung von Präferenzunterschieden zwischen Marktsegmenten oder – hier – Nationalmärkten, nachgewiesen zunächst in den Metaperspektiven von Laien, kann, wenn sie auch in den Überzeugungen von Anbietern vorherrscht, wirtschaftlich relevante Auswirkungen haben. Beispielsweise dürften national oder regional arbeitende Vermarkter und Marketingfirmen wenig Mühe haben, Anbieter von der Notwendigkeit ihrer Expertise in landestypischen Nutzen- und Kommunikationsprofilen zu überzeugen. In Konsequenz kann der Marketing-Anteil in der Preiskalkulation überhöht, der transnationale Absatz damit behindert werden. Die zunächst inakkurate Prophezeiung der Nationalmarkenbevorzugung könnte sich auch hier erfüllen.

Als Pluralistic Ignorance kann auch der aus der sozialwissenschaftlichen Medienwirkungsforschung stammende und von der Werbewirkungspsychologie übernommene *Third-Person-Effekt* eingeordnet werden: die Verwandtschaft mit

der unterstellten Nationalmarkenbevorzugung in Studie III ist eng. Als Dritte-Person-Effekt bezeichnete der Meinungsforscher Davison 1983 den Befund, dass Befragte einen starken Einfluss von (unmoralischen) Medieninhalten wie Pornographie, Gewaltdarstellungen, Suchtmittel-Werbung oder Einseitigkeit in der politischen Berichterstattung *auf andere* befürchten, jedoch keinen auf sich selbst. Nach dem Erwartungs-mal-Wert-Modell formulierte Items lassen nachweisen (Shah et al. 1999), dass tatsächlich die vermutete Stärke der Medienwirkung für den Selbst-Fremd-Unterschied verantwortlich ist ($d \geq 1.0$), während die Valenz des potentiellen Einflusses umstrittener Werbung (Zigaretten, Alkohol, Geldspiel) auf die eigene Person fast ebenso negativ wie auf andere (Erwachsene) eingeschätzt wurde ($d \approx .20$). Der Effektnachweis wurde in den Kommunikationswissenschaften Nordamerikas in den 90er Jahren sehr populär (vgl. die Studienfülle in Salwen 1998:261ff, Salwen & Dupagne 1999:523-8), da die zweite Hypothese von Davison in der bei den anderen befürchteten Medienwirkung (Wahlbeeinflussung, Suchtmittelkonsum, Werteverfall, Gewalttoleranz) die Motivation zur Unterstützung des Verbots solcher Sendungen oder Werbebotschaften sieht, die nordamerikanische Fernsehaufsicht zunehmend restriktive Systeme institutionalisiert (Hoffner et al. 1999:727) – und die Pressefreiheit ihre öffentliche Verteidigung dahin schwinden sieht.

Für die Perspektivitätsforschung ist die Third-Person Literatur besonders interessant, weil hier, wie bei anderen Pluralistic Ignorance Sachverhalten, die Metaperspektive, die *sich auf andere beziehenden Befürchtungen*, stärkere Wirkung auf die eigene Verhaltensbereitschaft (Zensurforderung bzw. Restriktionsakzeptanz) hat, als die Aussagen über sich selbst (z.B. Salwen 1998:272, Salwen & Dupagne 1999:541 &:536).

Während die Zensurforderung oder Verbotsakzeptanz wegen befürchteter Medienwirkung auf andere unstrittig als *Paternalisierung* (Salwen & Dupagne 1999:527, Shah et al. 1999:244) gilt, ist sich die Kommunikationsforschung nicht einig, ob die Medienwirkung auf andere über- oder diejenige auf die eigene Person unterschätzt wird (Salwes 1998:261, Shah et al. 1999:242).

Nun fällt die Selbst-Fremd-Differenz der Medienwirkungsbefürchtung um so höher aus, je sozial unerwünschter die Befolgung oder Imitation des kommunizierten Inhalts ist (Salwen 1998:263f, Shah et al. 1999:243, Moser & Hertel 1998). Die für Gewalt im Fernsehen neben der Imitationsgefahr ebenfalls mögliche Wirkung einer erhöhten Furcht, Gewaltopfer zu werden, zeigt nur schwache Selbst-Fremd-Differenzen (Hoffner et al. 1999:722). Für Bildungs-Sendungen oder Botschaften des Social Marketing dreht sich die bei sich und anderen vermutete Wirkungsstärke manchmal sogar um (z.B. Gunter & Mundy 1993 z.n. Salwen & Dupagne 1999:525; Adams et al. 1998; Moser & Hertel 1998; hier spricht man dann vom First-Person-Effect). Daher liegt die Anwendung des motivationalen Erklärungstyps nahe: sich als wenig beeinflussbar darzustellen, als selbstbestimmt und wenig gefährdet zu sehen, dient dem Selbstwerterhalt.

In der Sozialwissenschaft wird die motivationale Erklärung oft abgelehnt, der Third-Person-Effect bleibe eine „generally enduring, if not irreversible, perceptual tendency" (Salwen & Dupagne 1999:538). Für die Frage nach der politischen Meinungsbildung durch die Medien bspw. ist die soziale Erwünschtheit nicht eindeutig, eigenes Interesse an der politischen Berichterstattung korreliert positiv mit dem auf sich selbst vermuteten Medieneinfluss (Salwen 1998:271), der Selbst-Fremd-Unterschied im vermuteten Einfluss war aber durchaus eher stark (d_w=.72 a.a.O.:270). Die Erwünschtheits-Interpretation lässt auch unerklärt, warum für die Befürchtung *genereller* Einflüsse von Gewaltdarstellung und negativer politischer Werbung stärkere Selbst-Fremd-Unterschiede als für die Befürchtung *moral-abbauender* Einflüsse (um d_w=.80 und d_w=.50; Salwen & Dupagne 1999:533f) gefunden wurden; die dort über siebenhundert Befragten gaben sich selbst etwa gleiche Ratings für beide Einflüsse (unterhalb der Skalenmitte), nahmen auf andere aber einen noch höheren generellen als speziell moral-gefährdenden Einfluss an. In den generellen Einflüssen könnten neben der moral-gefährdenden auch die ängstigende Wirkungen durch Gewalt-Nachrichten enthalten sein, die Restriktionsmotivation wird hier ausnahmsweise auch von der vermuteten Wirkung auf die eigene Befindlichkeit gespeist (Hoffner et al. 1999:734).

Interessant ist auch, dass sich in den Third-Person-Studien anscheinend keine False Consensus Effekte finden[50]; Salven (1998:269) berichtet eine Korrelation von nur r=.19 trotz reliabilitätssteigernder Variablenaggregierung, die Angaben bei Salwen & Dupagne (1999:533-5) lassen sogar schwach negative Korrelationen des für sich selbst mit dem für andere vermuteten Medieneinfluss erschließen. Aber weder der False Consensus Effekt noch die Pluralistic Ignorance waren in diesem Forschersegment bisher namentlich bekannt.

Die Zusammenführung von psychologischer und sozialwissenschaftlicher Medienwirkungsforschung macht jedoch Fortschritte. Neben den schon genannten Werbewirkungsstudien aus der Psychologie (Moser & Hertel 1998) ist hier die sozialwissenschaftliche Arbeit von Chapin (2000) zu nennen: sie führt die Leserschaft des Journal of Communications Research in die psychologische Literatur zum *Optimistic Bias*, zum Abwärts-Vergleich und zu anderen unten ausführlicher geschilderten Positive Illusions (Taylor & Brown 1988 u.ff) ein. Der Optimistic Bias für das HIV-Risiko („weniger gefährdet als andere Schüler" d_w=1.05! Chapin 2000:62) tritt gemeinsam mit einem Third-Person-Effekt für

[50] Damit lässt sich aber die methodische Kritik an der hier obligatorisch verwendeten Selbst-Fremd-Differenz als Prädiktor der Zensurbefürwortung eher verschärfen. Manchmal werden sogar Summe und Differenz von Selbst- und Fremdzuschreibung gleichzeitig verwendet (sog. Diamond-Model z.B. Shah et al. 1999; zur Kritik hier am besten Stelzl 1982). Zur generellen Kritik an Differenz- und Betragsdifferenzmaßen als UV und zu deren endgültigen Überwindung siehe Edwards (1994, ausführlich in Kap. 3.2), erst in einigen neueren Studien (z.B. Salwen & Dupagne 1999) werden die beiden Perspektiven (auch) als getrennte Prädiktoren verwendet.

die vermutete Wirkung von hier tatsächlich vorgeführten Werbe-Spots für HIV-Tests auf (d_w=.39). Hier findet sich die für die False Uniqueness in prosozialen Inhalten typisch *negative* differentielle Korrelation der Differenzmasse: wer glaubt, weniger gefährdet zu sein, meint, *andere* missachteten den Aufklärungsappell. Zu der gleichen motivational gedeuteten Schlussfolgerung gelangt auch eine arbeitspsychologische Studie der Effektivität von Gefahrensignalschildern (F. Adams et al. 1998), allerdings ohne Korrelationsberechnung: man sieht sich im Vergleich zu anderen als wenig unfallgefährdet (allerdings hier nur d_b=.10), und meint, dem Warnschild eher zu gehorchen als andere (d_b=.39). Adams et al. diskutieren den Abwärtsvergleich und die reine Selbstdarstellung.

Motivationale Erklärungen scheinen am leichtesten zu verbreiten zu sein, sind sie doch mit dem Eigennutz-Mythos kompatibel und damit in vorhandenen Sozialen Repräsentationen leicht zu verankern. So kommentiert ein amerikanischer Publizist die Meinung der im Februar 1998 von CBS-News befragten Nordamerikaner, im Gegensatz zur vermuteten Mehrheit der anderen selber kein Interesse an Präsident Clintons Sexualleben zu haben: „The average person beliefs he is a better person than the average person!“ (z.n. Eppley & Dunning 2000:861). Der als übergeordneter Begriff für Mittelwertsdifferenzen von Selbstbild und Vermuteter Mehrheitsmeinung neben Pluralistic Ignorance oder Third-Person ebenfalls taugliche *Better-than-Average Effekt* (Taylor & Brown 1988:195, Alicke 1985, et al. 1995)[51] hat die Diffussion in die öffentliche Meinung geschafft, er bringt mit seiner Motivationsannahme eine Nebenfolge individualistischer Kultur auf den Punkt.

Auch die meisten anderen in Tab. 2_3 aufgeführten Phänomene werden bevorzugt motivational erklärt (man fasst sie dann in die Gattung der *Positive Illusions* und diese in die Familie des ‚motivated reasoning‘): Wenn Personen glauben, einer guten Zukunft entgegen zu gehen und dabei insbesondere Schicksalsschlägen, Krankheiten, (Arbeits-)Unfällen oder Arbeitslosigkeit selbst entgehen zu können (Unrealistic Optimism oder eben Obtimistic Bias, Taylor & Brown 1988:196f, Heine & Lehman 1995, Alicke et al. 1995, Adams et al. 1998, Chapin 2000), sogar faktisch zufällige Ereignisse kontrollieren zu können (*Kontrollillusion*, s. Taylor & Brown 1988:196), und daher im Sozialen Vergleich zufriedener als andere zu sein (*Zufriedenheitsparadox*, ausführlich in Kap. 2.4.1), selber sensiblere Gefühlsreaktionen (Sabini et al. 1999), höhere Risikobereitschaft (*Walter-Mitty-Effect*, Pruitt 1969 z.n. Witte 1978:74f), höhere Hilfsbereitschaft, Gerechtigkeit und Moralität („*feeling ‚holier than you*‘“ Eppley & Dunning 2000), weniger Devi-

[51] Meist wird der Vergleich in die Versuchsperson verlegt: „Less than ...“ / „More than average college student“. Die genannten ‚Effekte‘ werden vergleichbar operationalisiert (s. Tab 2_3, ihre Begriffsintension unterscheidet sich aber durch die Befunderklärung. Die Pluralistic Ignorance Studierender, bei anderen eine bessere Rezeption des vorgetragenen Stoffs zu vermuten und daher die eigenen Fragen zurückhalten (untersucht von Miller & McFarland 1987, z.n. Monin & Norton 2003:566) ist dann ein Worth-than-Average Effect (vgl.a. Abb. 2_35).

anz (Pedersen 1999:347), und überhaupt bessere Eigenschaften und Leistungen als andere aufzuweisen (z.B. „*I´m better than most – 61,8% ... Others are sometimes better than I – 38,2%*“ Gross & Miller 1997:250; Taylor & Brown 1988:195, Alicke et al. 1995, Colvin et al. 1995:1152f, s.a. die in Abschnitt 2.2.2 referierte Debatte um die Arbeit v. Kruger & Dunning 1999), dann erscheint eine selbstwertsichernde Motivation als Erklärung hinreichend:

„The need to come out of the comparison process appearing better off drives the process itself” (Taylor 1983:1165 u. Talor & Armor 1996:880).

Er ist „a heuristic that serves a number o adaptive functions, the most important of which is to maintain a relatively high level of self esteem“ (Alicke et al. 1995: 824).

Der Unrealistic Optimism etwa gilt als „one of the most robust self-serving biases documented in the North American literature” (Heine et al. 1999:739), in der asiatischen ist er nämlich nicht zu verzeichnen (Heine & Lehman 1995). S.E. Taylor (1983, Taylor & Brown 1988, Taylor & Armor 1996) fasst die Kontrollillusion, den unrealistischen Optimismus, den Better-than-Average und andere Arten, sich zu überschätzen (self-aggrandizement) als ‚Positive Illusionen‘ zusammen. Auf die Arbeiten Taylors kommt Abschnitt 2.4.1 ausführlicher zurück.

Kontrast und False dissensus

Kap. 2.2 begann mit der Ankündigung, den in Kap. 2.1 referierten False Consensus Befunden ihr Gegenteil gegenüber zu stellen. Die Pluralistic Ignorance, die Third-Person oder Better-than-Average Befunde des letzten Abschnitts weisen zwar generelle Unterschiedseffekte und damit einen systematisch wahrgenommenen Dissens zwischen eigener und vermuteter Mehrheitsmeinung nach (Dissens in interner Perspektive gemäß Abb. 1_3). Die im Tenor der Zitate in Kap. 1.3 stets angenommene Assimilation scheint ihm zu widersprechen. Methodisch jedoch sind die Pluralistic Ignorance oder Better-than-Average Befunde von der beim False Consensus wichtigen differentiellen Korrelation der beiden Perspektiven unabhängig operationalisiert, sie stellen ja (nur) Mittelwertsunterschiede der beiden Perspektiven vor. Theorien über Metaperspektiven, über Zuschreibungen zu individualisierten Anderen oder Mehrheitsvermutungen, sollten aber sowohl Mittelwertsunterschiede zwischen beiden Perspektiven als auch deren Korrelation erklären (können). Immer wenn die Aussage über andere (Metaperspektiven P[O[x]] oder einfache Fremdbeurteilung P[O_x]) als aus dem Selbstbild abgeleitet angenommen wird, sollten sich Korrelationen zeigen lassen. Viele positive Korrelationen wurden in Kap. 2.1 berichtet, sind negative dagegen so selten, dass sie „can be expected by chance alone“ (Krueger 1998:168)?

Korrelative False Dissensus Effekte werden in der der Psychophysik verpflichteten Forschungstradition der Assimilations-Kontrast Theorie (Sherif & Hofland 1961) sowie in der Literatur zum Sozialen Vergleich diskutiert. Wenn bspw. ein unbekannter Kommilitone (dessen verbale Beschreibung auch einen für Studierende durchschnittlichen Intelligenz-Score nennt) um desto weniger intelligent eingeschätzt wird, je höher der Intelligenz-Wert des urteilenden Studierenden selbst liegt, resultieren eine negative Korrelation, die bei Beauregard & Dunning (1998) mittlere Effektstärke erreicht. Der Bericht über eine eigene Studie der klassischen False Dissensus Operationalisierung ist für Kap. 3.1 vorgesehen.

In der Social Comparison Tradition wird die Konstruktion von Fremdzuschreibungen wieder überwiegend motivational erklärt: Personen „make sure that their evaluation of others places themselves and their own abilities in a positive light" (Beauregard & Dunning 1998:606), bspw. indem sie die Interpretationsschwellen für ihr Verhalten ändern (Witte 1978) und nur die für das Selbstbild relevanten Item-Bedeutungen anwenden (Dunning et al. 1989, z.n. Colvin et al. 1995:1153, Dunning 1999). Beauregard & Dunning (1998) zeigen dann auch, dass die negativen Korrelationen stärker werden, wenn die Urteiler zuvor in ihrem Selbstwert bedroht wurden: Wer seinen Selbstwert mit hoher Intelligenz begründet, reagiert auf (manipuliertes) Testversagen besonders empfindlich. Demonstrationen der Wiederherstellung eines bedrohten Selbstwerts durch Abwertung anderer finden sich in verschiedenen Konsistenz-, Vergleichs- und Selbsttheorien (z.B. Wicklunds Theorie Symbolischer Selbstergänzung, Tessers Self-Evaluation-Maintenance, Stehles Self-Affirmation, Brandstätters Kontrast-Empathie-Modell u.v.a.).

Beauregard & Dunning (1998) erinnern aber auch an die Einstellungsänderungstheorie von Hovland (Sherif & Hovland 1961), die für Mitteilungen konträr zu dem (extremen) eigenen Standpunkt (als innerem Anker im Sinne Helsons) ebenfalls negative Korrelationen von eigener und bei anderen wahrgenommener Meinung als (Interpretations-)Kontrast vorhersagt[52]. Auch Helson (1964:529) berichtet über Studien aus den 40er Jahren, in denen die Beurteilung der Körpergröße, des Alters oder der Hautfarbe anderer im Kontrast zu der jeweils eigenen Merkmalsausprägung bewertet werde: *in der Personwahrnehmung sei das Adaptionslevel das Selbst*. Somit kann der motivationalen Erklärung des False Dissensus zumindest noch eine perzeptiv-kognitive zur Seite gestellt werden; beide liefern hinreichende Bedingungen (aber vergleichbar zum Parcours in Kap. 2.1.3 keine notwendigen).

[52] Eine schöne Demonstration des Hovlandschen Kontrasteffekts zeigten Dawes et al. (1972:287) für den Paarvergleiche der Extremität von Pro- und Contra-Argumenten zum Vietnamkrieg durch dessen Gegner und Befürworter im Winter 1967/68. Eine Wiederholung der Studie während des Frühjahres 2003 wäre lohnend gewesen.

Psychologische Nähe und psychologische Distanz

"The emotional impact of objects and events increases directly with their perceived nearness to us "(Helson 1964:339f).

Die psychologische Nähe (oder soziale Nähe bzw. Distanz) – als Variable der Feldtheorie und auch in Heiders kognitiver Triade als P-O Einheitsrelation besonders prominent – wurde in Kapitel 2.1 zur Erklärung der Perspektivenassimilation wichtig. Wenn ‚das Selbst', wie schon Helson meinte, zum Adaptionslevel wird, und sich Kontrast als False Dissensus zeigen kann, wird die psychologische Nähe auch Thema der Perspektivenakzentuierung. In der sozialwissenschaftlichen Forschung zum Third-Person-Effekt (s.o.) wurde dies bei Intergretation psychologischer Ansätze deutlich: sowohl der Optimistic Bias, einer HIV-Infektion zu entgehen, als auch der Third-Person-Effekt für die angenommene Wirkung von HIV-Test Werbung fielen im Vergleich mit ‚anderen amerikanischen Schülern' größer als im Vergleich mit dem oder der besten Freund/in aus (Chapin 2000:66 u. :68). Allerdings sind in den beiden Vergleichstargets zwei Dimensionen konfundiert:

„According to one view, social distance falls along a continuum going from ‚just like me' to ‚not at all like me'. … A second view is that social distance reflects the heterogenity and size of the audience or group in question" (Perloff 1993:176 z.n. Chapin 2000:53).

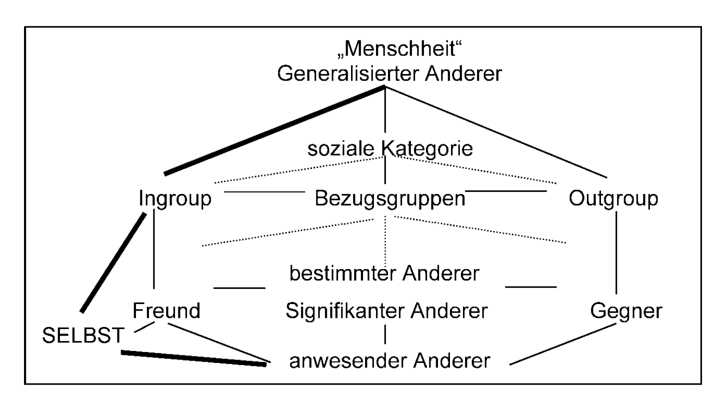


Abb. 2_28: Psychologische Nähe ist zweidimensional.

Das erstgenannte bipolare Kontinuum wahrgenommener Ähnlichkeit und Sympathie bildet in Abb. 2_28 die waagerechte Dimension, das zweite mit den Poolen individuierter konkreter Personen gegenüber abstrakten Kategorien die senkrechte.

In Theorien sozialen Vergleichs ist die wahrgenommene Ähnlichkeit für die Relevanz von Vergleichen verantwortlich, in der Self-Evaluation-Maintenance Theorie Tessers ist sie als eine von nur drei Variablen (‚Nähe, Relevanz, Vergleichsergebnis') besonders hervorgehoben: für Leistungsvergleiche auf identitätsrelevanten Dimensionen (zumindest den schlechter überprüfbaren mehrdeutigen, Allicke et al. 1995:805) wird mit *zunehmender* Nähe deutlichere Partner*abwertung* erwartet. In Heiders POX-System hingegen werden aus der PO-Einheitsrelation positive Fremdbil-

der und wahrgenommener Konsens vorhergesagt. Dass der False Consensus Effekt mit Outgroups nicht auftritt, war Thema in Kap. 2.1.3 (O´Mahony 1984:55, Marks & Miller 1987:80, Krueger & Zeiger 1993; Krueger 1998, Clement & Krueger 2002, De la Haye 2001). Zur Abstraktheitsvariation der Ingroup wurde in Kap. 2.1.3 zunächst das Ausbleiben von Effekten berichtet: Die nur zweistufige Abstraktheit der Target-Kategorie (Kommilitonen des eigenen College gegenüber Studierende generell; gleichgeschlechtliche Studierende gegenüber Studierenden generell) hat den False Consensus Effekt nicht moderiert (Mullen et al. 1985, Krueger & Zeiger 1993:673f). In der Terminologie der Social Cognition Forschung ist aktiviertes Selbstwissen bei Vermutungen über Outgroups zu wenig ‚anwendbar' (z.B. Kühnen 1999, oder die Interaktion von persönlicher ‚readiness' der Kategoriennutzung und dem ‚match' von Kategorieneigenschaften ist zu niedrig für die Selbstkategorisierungs-Salienz, Reynolds et al. 2000:67). Daher wird auch ein Ungerechtigkeitserleben nur durch Vergleiche *innerhalb* der Ingroup evoziert bzw. als l*egitim* empfunden (Wenzel 1997), Bewohner der ehemaligen DDR leiden unter der Verteilungsungerechtigkeit, wenn sie sich gesamtdeutsch identifizieren, aber nicht mehr, wenn sie zu Ostalgie zurückkehren (Schmitt et al. 1999).

Heiders P-O Relation und Tessers ‚Nähe' -Variable enthalten jeweils beide Dimensionen von Abb. 2_28 (liking und *unit*), auch die Voraussetzung der Anwendbarkeit zur Selbstkategorisierung verläuft parallel zur Hauptdiagonalen von Abb. 2_28. Lassen sich die Dimensionen nicht trennen?

Eppley & Dunning (2000) haben die *Individuation* des Targets, dessen *prosoziales* Verhalten es zum Vergleich mit der eigenen Hilfsbereitschaft vorherzusagen galt, auf deutlicheren Stufen variiert. Während die Versuchspersonen von ihrer $5-Teilnahmeentschädigung bereit waren, im Mittel $2.4 an einen Wohltätigkeitsverein zu spenden, vermuteten sie für den Durchschnitt von ‚100 Kommilitonen der gleichen Universität' eine Spendenbereitschaft von nur $1.8 (2000:865). Die Instruktion, die Spendenbereitschaft *einer* zufällig aus hundert Kommilitonen ausgewählten Person vorherzusagen, ergab noch ähnliche Unterschiede ($P[P[x]]=2,7 > P[O_i[x]]=$ $2.2, a.a.O:869). Die vermutete Spendenbereitschaft einer *individualisierten* Person, deren ausgefüllten Persönlichkeitsfragebogen man gelesen hatte, war der eigenen dagegen gleich ($3, a.a.O:871). Zu der von den Autoren zu ihrem generellen Selbstüberschätzungs-Befund vertretenen Auffassung, Mehrheitsvermutungen seien aufgrund von Informationsintegrationsprozessen relativ akkurat (vgl. a. Kap. 2.2.3), passt dieses Ergebnis m.E. nicht. Besser schon passt es zu der von Alicke et al. (1995) vertretenen Hypothese, der Selbst-Fremd-Vergleich werde über eine *automatische* Better-than-Average *Heuristik* gesteuert. In sieben Studien und zusammengenommen 12 Stufen variierten Alicke et al. *Individuation und Kontakt* zum Vergleichstarget (Abb. 2_29).

Individuierung und Kontakt wurden von Alicke et al. zwar nicht vollständig gekreuzt (die Gegenstände der Massenpsychologie und die berühmten Kapuzen-Aggressorinnen bei Zimbardo, 1983:661f, sind Beispiele für Deindividuierung trotz Kontakt), in der eindimensionalen Gesamtschau aber erweisen sich beide Faktoren als wirksam: die in Abb. 2_29 zusammengestellten mittlerer Effektgrößen aus 25 Versuchsgruppen (je N=25-35) zeigen, dass Studierende die eigenen Gefährdungen deutlich niedriger als die des *durchschnittlichen Kommilitonen* (∅d_w=1.56, 5 Gruppen) und mit immer noch starkem Effekt niedriger als die *eines individuierten Kommilitonen* einschätzen (∅d_w=.94, 12 Gruppen; vom Transkript über Video-Bedingungen bis zum Zweiweg-Scheiben-Setting, vgl. die ordinal geordneten Versuchsbedingungen an der Ordinate in Abb. 2_29), aber nur noch mit schwachem Effekt niedriger als die eines (zuvor unbekannten) Kommilitonen, mit dem die Versuchspersonen wenige Minuten eigenen *Gesprächskontakt* hatten (∅d_w=.26, 8 Gruppen).

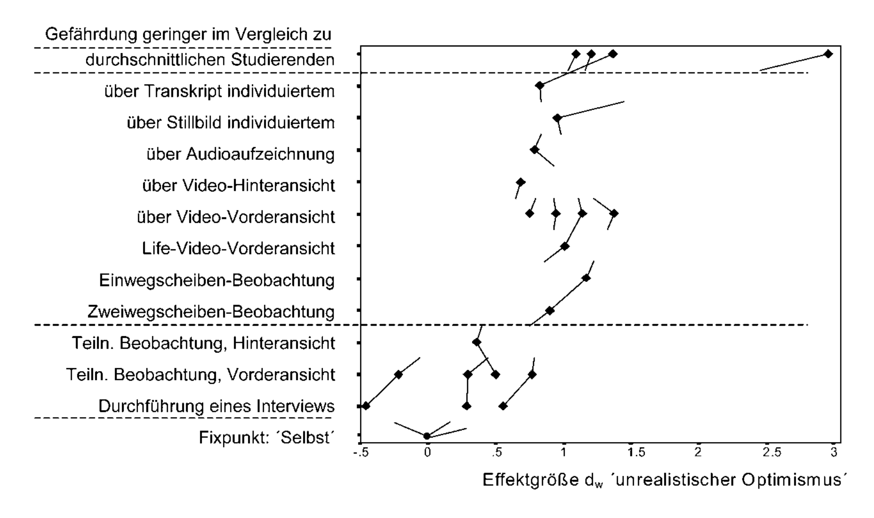


Abb. 2_29: Der ‚unrealisitische Optimismus' nimmt mit Individuation des Target ab (Zusammenfassung von Ergebnissen der Studien 3-7 in Alicke et al. 1995).

Kordowski (1998) hat die Kontaktdimension auf ähnlichen Stufen wie Abb. 2_29 (unbekannte Person, zunehmend differenziertere Kategorisierung, Photographie, Vis-à-Vis, Interaktion) aber intrapersonell manipuliert und damit für die Phase des ‚Kennenlernens' eine Art Zeitlupe realisiert: Fremdbild-Ratings werden positiver. Obwohl zur assimilativen Auswirkung von Individuation und Kontakt eine Vielzahl von Befunden vorliegen, und sich die 1. Homanssche Regel oder Heiders P-O Relation in Versuchsparadigmen zur Perspektivenakzentuierung gut bewähren, bleibt die Trennung der beiden Dimensionen in Abb. 2_28 empirisch schwierig. Zudem ist neben der Individuation des Targets für die urtei-

lende Person die von der Person beim Target vermutete eigene Identifizierbarkeit zu trennen (Sassenberg 1999): Es werden jeweils andere Normen salient (s.u.).

Perspektivenübernahme und Imagine-Self Instruktion.

Eine im Rahmen des Themas dieser Arbeit besonders provokante Methode, psychologische Nähe herzustellen, um die Fremd-Akzentuierung aufzuheben, haben M.H. Davis et al. (1996) und Galinsky & Moskowitz (2000) vorgeführt: Die Instruktion, *sich* in die Lage des anderen zu versetzen, *selbst* dessen Perspektive einzunehmen, die laut Kap. 1.1 die eigene soziale Intelligenz zur Anwendung bringen müsste, erzeugt ein (einseitiges!) ‚Self-Other-Merging' im Sinne der Projektion eigener Eigenschaften auf den anderen, die egozentrische Assimilation des Fremdbilds an das Selbstkonzept.

Ähnlich wie in einer Bedingung mittlerer Individuation bei Alicke et al. (1995) haben Studierende in den beiden Studien von Davis et al. die Video-Aufzeichnung eines Interviews mit einer – identifikationserleichternd jeweils gleichgeschlechtlichen – KommilitonIn betrachtet und sie (bzw. ihn) anschließend auf der Ratingskala bewertet, auf der sie Wochen zuvor ihr Selbstkonzept angegeben haben. In sehr langen und redundanten Instruktionen wurde zuvor entweder um Perpektivenwechsel („...konzentrieren Sie sich auf die Innensicht dieser Person'), die kritische ‚Imagine-Self'-Haltung („...wie würden *Sie sich* fühlen?') oder eine unähnlichkeitsakzentuierende Urteiler-Haltung („...Verhaltensauffälligkeiten, Manierismen?') gebeten. Zwischen den beiden Perspektiveninstruktionsgruppen wird kein(!) Unterschied vorhergesagt – und keiner gefunden: die Versuchspersonen beschreiben ihre Kommilitonin positiver und zu sich Selbst ähnlicher. Insbesondere der Ähnlichkeitsbefund bleibt bei Zweitaufgabenbelastung bestehen.

> *„ the mental processes associated with perspective taking cause an observer's thoughts and feelings about a target to become, in some sense, more ´self like´" (Davis et al. 1996:715).*

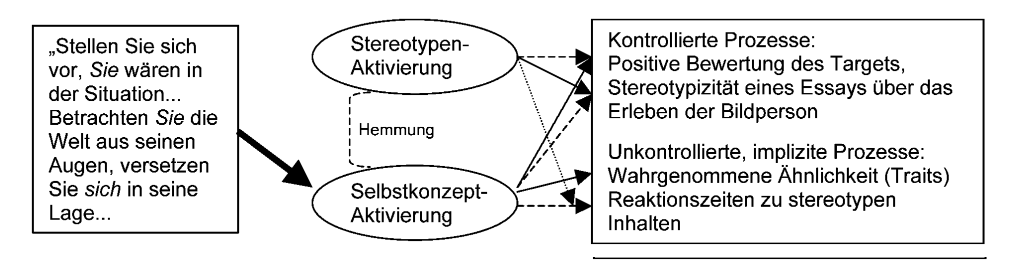


Abb. 2_30: Die provokante Hypothese der Selbstkonzept-Aktivierung durch Perspektivenübernahme-Instruktion (Skizze des Modells von Davis et al. 1996, Galinsky & Moskowitz 2000).

Während die Ergebnisse von Davis et al. wegen der besonderen ‚Kontrollgruppen'-Instruktion und dem ausbleibenden Unterschied der beiden Perspektive-Instruktionen nicht vollständig überzeugen (in der Forschung zum Hilfeverhalten sind die Unterschiede von Perspektivenwechsel und Empathie gut be-

legt, Batson et aal. 1997), erbringen Galinsky & Moscowitz (2000) weitere Evidenz für die Möglichkeit, Stereotypenanwendung über die Imagine-Self – Instruktion abzubauen. Studierende schreiben Essays über einen Tag im Leben eines alten Mannes, dessen Photo sie bekamen, und bewerten ihn auf Adjektiv-Skalen. Betragsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdbild auf einer langen Trait-Skala, sowie word/nonword-Entscheidungszeiten inklusive einige stereotypen Inhalte wurden als unkontrollierbare Maße analysiert. Die Ergebnisse fasst Abb. 2_30 rechts zusammen: Identifikation aktiviert Selbstwissen, das ‚Selbst' wird in die Targetrepräsentation inkludiert, assimilative Diskrepanzregulation gemäß Abb. 2_20 ist die Folge. In diesem Abschnitt über Perspektiven-Akzentuierung sollen Überlegungen zu Konsequenzen dieser beiden Studien für sozialperspektivische Treatments noch zurückgestellt werden. Der erfolgreiche Abbau der Vorurteilsanwendung gibt zunächst Bedingungen seines spontanen Zustandekommens preis.

Personale und Soziale Identität

Die bisher besprochenen Diskrepanz-Effekte (Better-than-Average, Optimistic Bias, False Uniqueness inklusive die Debiasing-Technik der Imagine-Self-Instruktion) und auch der korrelative False Dissensus sind dem sozialen Vergleich auf der Ebene Personaler Identität („Ich versus der andere") gewidmet, die Selbst-Fremd-Akzentuierung liefert die Distinktheit der Selbst-Kategorie. In der Forschung zur Inter*gruppen*diskriminierung werden mit stereotypen Zuschreibungen überakzentuierte (und damit nicht-veridikale) Fremdbilder und Metaperspektiven ermittelt. Wenn die Kategorienzugehörigkeit anderer als einziger Hinweis zur heuristischen Ableitung von Eigenschaften oder Meinungen verwendet wird (wie die Betroffenheitskategorie bei Miller & Ratner 1998, die politische Richtung in den Mehrheitsvermutungen bei Shamir & Shamir 1997, die Kategorie der elderly by Galansky & Moskowitz oder die Nationalität in Studie III), so entsteht zwischen den (sozialen) Kategorien ein Kontrast, ein Better-than-Average Effekt oder, wenn man Mitglieder beider Gruppen untersucht, auch ein False Dissensus auf Gruppenebene.

In der erwähnten Arbeit von Dawes et al. (1972) hatten Gegner (und Befürworter) des Vietnamkriegs eigene Argumente und Argumente *aus der Perspektive der jeweils anderen Gruppe* zu verfassen. Sie haben dabei die Outgroup-Meinungen derart akzentuiert (übertrieben), dass die Texte in der zweiten Phase des Experiments von Befürwortern (bzw. Gegnern) als zu extrem zurückgewiesen wurden. Die Teilnehmer in Studie III hätten die ihnen von den Mitgliedern der anderen Nation unterstellte Bevorzugung ihrer Nationalmarke (vgl. Abb. 2_27) vermutlich ebenso zurückgewiesen. Dawes (1989) führt die Akzentuierung auf die *zu geringe Gewichtung der eigenen Position* in der Induktion einer (Fremd-)Gruppenmeinung zurück (vgl. seine Position zum Truly False Consensus, Kap. 2.1.2),

während er sie ursprünglich als perzeptuellen Kontrasteffekt im Sinne Hovlands erklärte. Auch auf die wechselseitige Verstärkung von Übertreibung der vermuteten Outgroup-Position und Abwertung der Outgroup weist er hin, die Gestaltbildung über die Balancierung der kognitiven POX-Triade Heiders oder über die im Kategorisierungseffekt lässt den Intergruppenkonflikt ‚funktional autonom' (Dawes et al. 1972:294) werden.

Der Zusammenhang der Intergruppen-Diskriminierung mit dem False Consensus (innerhalb der Ingroup) findet auch in neueren Arbeiten wieder Interesse: Mit dem Term *Outgroup-Homogeneity-Effect* (OHE) beschreibt die Gruppenforschung, dass Fremdgruppen stereotyper und Fremdgruppenmitglieder im Vergleich zu Mitgliedern der Ingroup als einander ähnlicher wahrgenommen werden (Park & Rothbarth 1982, Metaanalyse Mullen & Hu 1989). Eine Fremdgruppenhomogenisierung steigert ihre Distinktheit. Da empirisch besonders Mitglieder der Majorität oder der statushöheren Gruppe zur Homogenisierung ihrer Outgroups neigen – zur Assimilations-Kontrast-Theorie von Hovland & Sherif insofern konform, als die Outgroup dann ja eine recht extreme Minorität sein muss –, bei Minoritätsmitgliedern allerdings auch ein sog. Minority-Homogeneity-Effect gefunden werden kann (den Simmel schon vermutet hatte, Mullen & Hu 1989:235), gibt es zu Replikationen und theoretischen Debatten genügend Anregung.[53]

Im Zusammenhang mit Perspektivenübernahme, wahrgenommener (Un-) Ähnlichkeit und (In-)Akkuratheit vermuteter Gruppenmeinungen ist zunächst relevant, dass klassische Erklärungen die Stereotypen über die Outgroups als wenig veridikal auffassen („a distortion of reality" Dawes et al. 1972:294). Nun hat aber De la Haye (2001) die häufigste Erhebungsmethodik zum Outgroup-Homogenisierungs-Effekt als dem False Consensus Paradigma zum Verwechseln ähnlich erkannt; insbesondere wenn der eigenen und der anderen Gruppe ein Prozentanteil für Attribute, Verhaltensweisen o.ä. zugewiesen werden soll. Die angenommenen Erklärungsmechanismen könnten also ebenfalls miteinander zu tun haben. Bekannt ist, dass der False Consensus eher für die Ingroup produziert wird (O´Mahony 1984:55, Marks & Miller 1987:80, Clement & Krueger 2002, vgl. Kap. 2.1.3). Bei Ingroup-typischen Items sollte ein False Consensus

[53] Auch in der eigenen Arbeitsgruppe wurde die Intergruppenakzentuierung als Effekt der Faktoren ‚Typizität der Eigenschaft für die Targetgruppe', ‚Valenz der Eigenschaft' und ‚Gruppenzugehörigkeit der Urteilsperson' untersucht (akzentuiert werden ingroup-typische positive Eigenschaften bei Zuschreibung zur Ingroup und outgroup-typische negative zur Outgroup, Bast & Strack 1999, 2000 vgl. auch Reynolds et al. 2000, sowie schon Park & Rothbart 1982, Mummendey & Schreiber 1983), und durch Rekonstruktion der Faktoren als einfache Haupteffekte von (kognitiver) Stereotypenkonformität und (motivationaler) Ingroupaufwertung erklärt (Bast & Strack 2000).

damit die Ingroup-Homogenisierung erhöhen[54]. Wenn ein Attribut zwischen den beiden Gruppen stark differenziert (eben für eine der Gruppen typisch ist), und man sich im Ausmaß des False Consensus hinsichtlich dieser Eigenschaft bei beiden Gruppen unterscheidet (bspw. allein dadurch, dass der False Consensus für „leichte“ Items kleiner als für „schwere“ Items ausfällt, wie es die Regression-zur-Mitte- oder Konservativitätstendenz beschreibt, s. Kap. 2.2.2); dann immunisiert der False Consensus den Outgroup-Homogeneity-Effect (Ryan & Judd 1992, z.n. De la Haye 2001:219). ‚Vermuteter Konsens mit der eigenen Gruppe‘ und ‚Outgroup-Homogeneity‘ könnten zwei Seiten einer Münze sein; zwei Forschungstraditionen beschreiben den selben Befund (anders). De la Haye (2001) demonstriert, dass die Outgroup-Homogenität verschwindet, wenn nur Aussagen ingroup-typischer Personen verglichen werden (große Symbole in Abb. 2_31). Produziert wird die Outgroup-Homogenisierung nur durch den False Consensus von Personen mit in ihrer Gruppe untypischem Attribut (den potentiellen Konvertiten, kleine Symbole in Abb. 2_31).

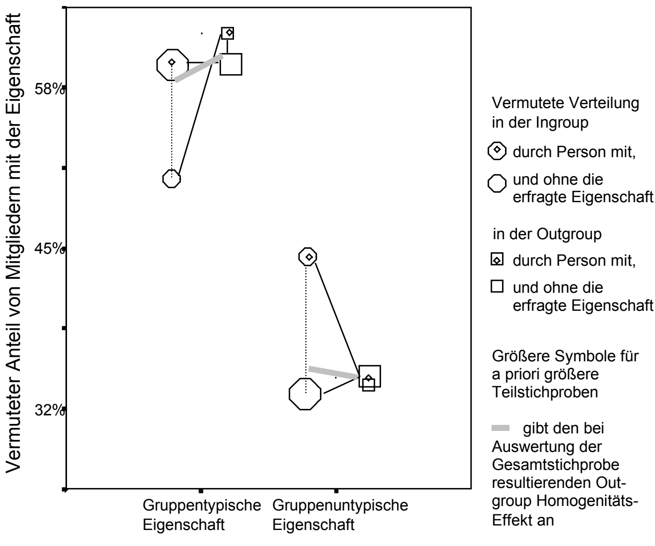


Abb. 2_31 Ergebnis von De la Haye (2001:226) zur (valenzparallelisierten) Konfrontation von False Consensus und Outgroup Homogeneity-Effect.

Somit können zwei bisher getrennte Forschungsgebiete der Sozialpsychologie fusionieren: die Outgroup-Akzentuierung ist nämlich entweder als additive Kombination der Zuschreibung geteilter Stereotype plus False Consensus für die Ingroup erklärbar (und damit als zusätzliches Konstrukt nicht nötig[55]), oder der Outgroup-Homogenisierungseffekt existiert, aber nur bei den Abweichlern innerhalb der eigenen Gruppe und zwar, weil diese *ihre Ingroup weniger stereotyp* wahrnehmen. Wegen der längeren Tradition

[54] Überschätzung der sowieso stark ausgeprägten Eigenschaft für die eigene Gruppe durch die diese Eigenschaft besitzenden, bei ingroup-typischen Eigenschaften eben *innerhalb* der Gruppe die Mehrheit stellenden Gruppenmitglieder.

[55] De la Haye (2001:228) ist „thus reluctantly forced to drow the following conclusion: .. the false consensus effect and the outgroup homogeneity effect cannot be distinguished from each other”!

der False Consensus Forschung kommt die Intergruppenforschung an diesem Punkt (ausnahmsweise) in Bedrängnis.

Kann dann die in Studie III demonstrierte Akzentuierung (und Befunde anderer Studien zu Stereotypen) ebenfalls als *durch False Consensus erzeugt* aufgefasst werden? Die Streuungen der eigenen Einstellungen zu Nationalmarke (s=1,5) und zur Marke der Vergleichsnation (s=1,7) sind in Studie III zumindest nicht kleiner als die der beiden Metaperspektiven (s=1,4; 1,2). Überträgt man De la Hayes Überlegung zur Verursachung der Outgroup-Homogenisierung auf Studie III (obwohl dort keine metaperspektivische Einstellung der Mitglieder der eigenen Nationalität, aber zumindest die ebenfalls notwendige jeweils eigene Einstellung erfragt wurde), sollte sich zeigen lassen, dass gruppennorm-deviante Personen (Deutsche, die selbst einen Fiat, und Italiener, die selbst einen VW fahren) und gruppennorm-konforme Autobesitzer die Zuschreibung der Nationalmarkenbevorzugung bei Mitgliedern der anderen Nationalität in gleichem Ausmaß vornehmen, auch wenn die letztgenannten in ihrer eigenen Einstellung eine Eigenmarkenbevorzugung zeigen (sollen). Die Operationalisierung von De la Hayes Erkenntnis führt für die Metaperspektiven nur zu einer Nullhypothese.

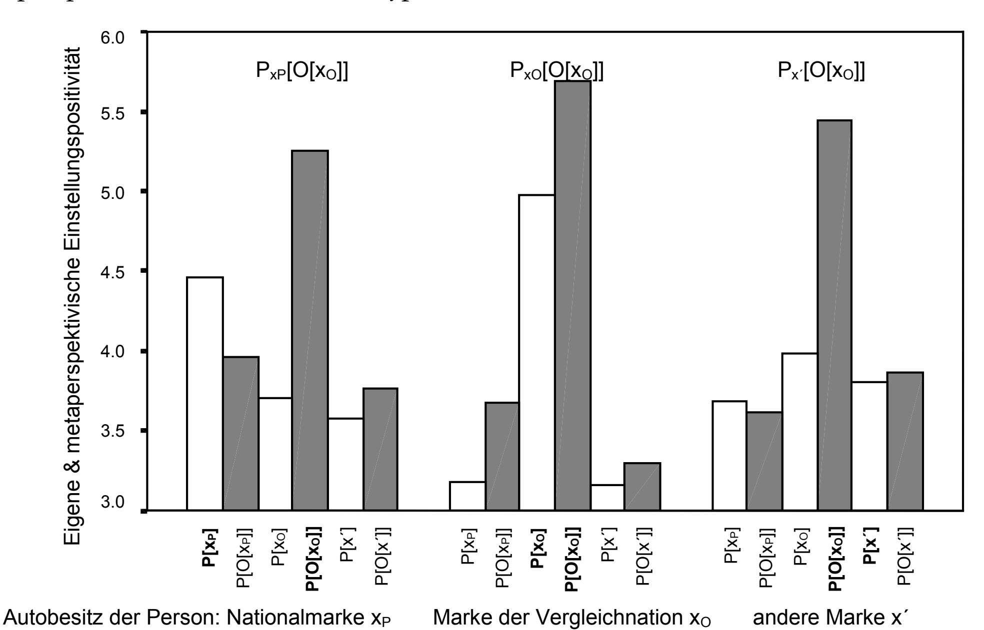


Abb. 2_32: Reanalyse von Studie III zur Pluralistic Ignorance der Nationalmarkenbevorzugung gemäß der aus De la Hayes (2001) Ansatz abgeleiteten Hypothese zur ähnlichen Outgroup-Beurteilung durch gruppennorm-konforme und gruppennorm-deviante Mitglieder.

Die eigene Meinung der Befragten über ihre Nationalmarke (je erste Säule in den drei Blocks von Abb. 2_23) und die Marke der Vergleichsnation (je dritte Säule pro Block) zeigt sich erwartungskonform von der Marke des eigenen Autos abhängig: wer die Nationalmarke besitzt (linker Säulenblock, 42% der Befragten), schätzt sie höher als die Marke der Vergleichsnation ($t(96)=+2,9$ $p<.01$), wer ein Auto der Marke der Vergleichsnation fährt (mittlerer Säulenblock, 20% der Befragten) schätzt die eigene Nationalmarke nicht ($t(45)= -5,6$ $p<.001$; wer ein beliebiges anderes Auto fährt, beurteilt beide weitgehend gleich, $t(87)= -1,1$ $p=.25$). Die bei der Vergleichsnation vermutete Einstellung (graue Säulen) bleibt von dem eigenen Autobesitz jedoch nicht vollständig unabhängig (für die unterstellte Nationalmarkenbewertung als AV gilt $F(2,229)=1,8$ $p=.17$), hinsichtlich der Outgroup tritt ein leichter False Consensus auf ($P_{XP}[O[x_O]] < P_{XO}[O[x_O]]$, $d=.30$). Dennoch ist die Akzentuierung der bei anderen vermuteten Bewertung recht robust.

Zweitens wird an der Arbeit von De La Haye deutlich, wie in der aktuellen Grundlagenliteratur das Zusammenspiel unterschiedlicher Effekte und Biases auf theoretisch und methodisch komplexem Niveau diskutiert werden kann. Nachdem die Beschreibungs-Pluralität durch Kommunikation zwischen den verschiedenen Forschungsdisziplinen (Social Cognition, Intergruppenforschung, Sozialwissenschaft) erkannt zu sein scheint, könnten zukünftig Integrationen erwartet werden.

Der Zusammenhang von False Consensus in der Ingroup und Heterostereotypen (überakzentuierten Fremdzuschreibungen, Diskriminierung), der von De La Haye (2001) für die Intergruppensituation aufgedeckt wurde, und den auch Mummendeys Ingroup-Projection Modell annimmt, ist ein Vierteljahrhundert zuvor bereits auf der *Person-Ebene* diskutiert worden: im False Consensus Klassiker von Ross et al. (1977a). Die Homogenisierung einer Outgroup entspricht der Dispositionszuschreibung auf Person-Ebene. Die Neigung, anderen Personen dispositionale Handlungsgründe zu unterstellen (z.B. ein Eigennutz-Motiv, Miller & Ratner 1998) hatte Lee Ross 1977 als fundamentalen Attributionsfehler bezeichnet (während er in der Attributionstheorie von Jones & Davis bereits zehn Jahre vor Ross c*orrespondence-bias* hieß – „the most robust and ubiquitous finding in the domain of interpersonal perception" Jones 1990:164 z.n. Fein 2001:16). Er ist der Observer-Bestandteil des Nisbettschen Actor-Observer Bias (vgl. z.B. die erste Studie in Nisbett et al. 1973). Ein wirtschaftspsychologisch interessantes Beispiel für den fundamentalen Attributionsfehler geben Ross, Amabile & Steinmetz (1977) mit dem sogenannten Rollen-Effekt: Personen unterschätzen die Rollenbedingtheit im Verhalten des Gegenüber und

attribuieren den evidenten Verhaltensausschnitt auf des Aktors Dispositionen.[56] Ein Ergebnis könnte die weit höhere Diffusion der Grundaxiome der Differentiellen Psychologie in Soziale Repräsentationen oder Alltagstheorien sein (eine ‚false polarization' Monin & Norton 2003:561), als es den Grundannahmen der Rollentheorie vergönnt ist. Van Boven et. al. (2000) machen den Rollen-Effekt für das wechselseitige Misstrauen zwischen Anbietern und Kunden verantwortlich (insbesondere für die den Anbietern unterstellte Gewinngier, vgl. Kap. 6) Ross et al. diskutieren die Auswirkung des Rollen-Effekts auf die Stabilisierung sozialer Ungleichheit („the disadvantaged and powerless overestimate the capabilities of the powerfull" 1977b:494): der Fundamentale Attributionsfehler trägt zur Stabilität von Organisationen bei!

Zusammen mit der Tendenz, eigenes Erleben als (stimulus- oder) situational bedingt und eigenes Verhalten als situationsadäquat zu attribuieren, wie es im Abschnitt zur motivationalen und zur Attributionserklärung des False Consensus besprochen worden war (Kap. 2.1.3), wurde der Actor-Observer Bias 1971 von Jones & Nisbett (Nisbett et al. 1973) explizit als Phänomen der *Perspektivendivergenz* eingeführt. Auch wenn die selbstwertdienliche Erklärung immer diskutiert werden wird, „it is too intuitively appealing to be summarily abandoned" (Miller & M. Ross, 1975:224), und über Weiners selbstwertdienliche Moderation der Erfolgs-Misserfolgs-Attributionen in Aktor- versus Observer-Perspektive Eingang in viele organisationspsychologische Lehrbücher gefunden hat, kam Nisbetts Erklärung mit perzeptiven und kognitiven Mechanismen aus – sie waren nach der behavioristischen Phase die emanzipatorischen. Die Aufmerksamkeit des Beobachters liegt auf dem Aktor, er wird als Figur fokussiert, während der Aktor zur Handlungsregulation auf die situativen Variablen, z.B. den Interaktionspartner achten muss (vgl. das TOTE-Modell, Miller, Galanter & Pribram 1960). Auch wenn der Aktor sein aktuelles Handeln oder Erleben mit seinem Selbstkonzept vergleicht, wird er die Unterschiede über das Kovarianz-Prinzip Kelleys als situativen Effekt herausstellen (vgl. Attributionserklärung zum False Consensus um Abb. 2_24). Zur Unterstützung der Aufmerksamkeitserklärung hat Nisbetts Doktorand Storms (1973) die externalen Attributionen des Aktors verringern und die des Observers erhöhen können, in dem er beiden Urteilern eine *ihre ursprüngliche Perspektive erweiternde* Videoaufnahme vorge-

[56] Im klassischen Experiment von Ross et al. (1977b) beobachten Studierende Kommilitonen, die per Losverfahren auf die Rollen eines Moderators und eines Kandidat aufgeteilt wurden und nun eine Quiz-Situation vorführen: dem fragenden Moderator schreiben Beobachter – und auch der Kandidat selbst – anschließend überdurchschnittliches Allgemeinwissen zu, dem um Antworten bemühten Kandidaten unterdurchschnittliches. Selbst wenn die Beobachter die vollständig zufällige Rollenzuweisung für die beiden Akteure beobachten können, attribuieren sie das rollenbedingte Verhalten (Fragen stellen, Antworten suchen) auf persönliche Kompetenzen der Akteure. Der ‚sampling bias' wird kognitiv nicht korrigiert, die Situation missachtet. In einer differentiellen Analyse fanden Block & Funder (1986, z.n. Stanovich & West 1998:181) sogar, dass dieser Fehler besonders generell und sozial intelligenten Beobachtern unterlaufe.

führt hat: dem Observer den Interaktionspartner aus (visueller) Perspektive des Aktors (‚subjektive Kamera'), dem Aktor sich selbst aus (visueller) Perspektive des Interaktionspartners (‚Spiegelselbst'). Die Betrachtung des eigenen Handelns erzeuge „a ‚self discovery' frame of mind" (Storms 1973:172, also Wicklunds objektive Selbstaufmerksamkeit), die subjektive Kamera „an ‚empathic' set" (a.a.O.), in dem der Beobachter in die visuelle Perspektive des Aktors versetzt ist (vgl. Simulationsansatz, Kap. 1.3, und oben: Davis et al.). Die Aufmerksamkeitsausrichtung Storms wirkte hinreichend.

Nisbett et al. (1973) hatten sogar mit einer Metaperspektive höherer Rekursionsstufe experimentiert, obwohl die diesbezüglichen Ergebnisse weder in ihrer eigenen noch in der späteren Diskussion des Actor-Observer Bias eine Rolle spielten: Studierende hatten eigene Entscheidungen und die analogen ihres besten Freundes zu begründen. Das eigene Studienfach wurde ausgewogen begründet (knapp 50% internale und 50% externale Attributionen), die Freundin zumeist mit ihren (positiven) Eigenschaften (Abb. 2_33). Beide analogen Entscheidung des Freundes erhielten erwartungskonform mehr dispositionale Begründungen. In der hier verwendeten Perspektivennotation (vgl. Tab. 1_1 aber auch das Rekursionsreduktions-Problem Abb. 2_3) kann die relativ dispositionale Attribution der Entscheidungen des Freundes als P[Ox], die situationale Attribution der eigenen Entscheidung aber als P[Xp] notiert werden (die Situation erhält in ihrer Funktion *als Agens* hier einen Großbuchstaben). In der Antwort auf die von Nisbett et al. reihen-folgenparallelisierte Metaperspektive-Frage nach der *vermutlich vom Freund gegebenen Begründung der Entscheidungen der Versuchsperson* kann seine Observer-Position antizipiert werden: man weiß um die von anderen empfangene dispositionale Attribution! Mit der Dezentrierung ‚P[Xp] aber P[O[Px]]' liegt – wegen ∅P[Ox] gleich ∅O[Px] – der Diskrepanztyp akkurater Dezentrierung vor (Dtyp-2 in Abb. 1_5). Die beim Freund vermutete Begründung von *seiner* Entscheidung wurde von Nisbett et al. nicht erfragt, akkurate Perspektiven-

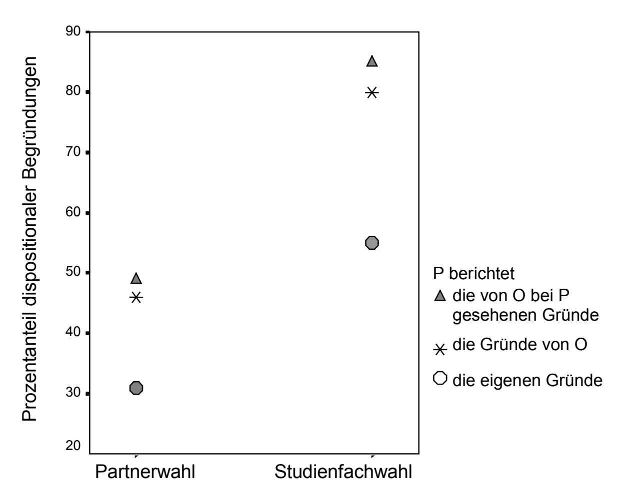


Abb. 2_33: Der Aktor-Observer Bias und die akkurate Metaperspektive (Ergebnisse Nisbett et al. 1973:198ff).

übernahme erfordert, *des anderen situationale Attribution zu antizipieren*: P[O_x] aber P[O[X_O]]. Solche akkurate Dezentrierungsleistung – P[O[Px]] in Abb. 2_33 – ist m.E. mit einem (automatischen) Aufmerksamkeitsfokus weniger plausibel zu erklären, zumindest liegt keine aktuelle Wahrnehmungssituation vor. Haben Versuchsperson und Freund vielleicht über die beiden relevanten Themen schon häufiger gesprochen (und sich dabei durch Dispositionszuschreibungen gegenseitig ‚aufgezogen'?). Die Autoren bleiben allein kognitiv: sie diskutieren (und verwerfen) den Beitrag linguistischer Konventionen zur Interpretation der Instruktionen, die bei den Versuchspersonen eine (automatische, prozeduralisierte) Zugänglichkeitsheuristik aktivieren könnten (Fiedler & Semin 1988). In günstigen Fällen könnte über die Sprache doch noch die Repräsentation einer gemeinsamen Situation zustande kommen, die nach dem Symbolischen Interaktionismus die akkurate Ableitung von Handlungsorientierung erst erlaubt (vgl. Kap. 1.3).

Bis hierher wurde die Outgroup-Homogenisierung mit dem Actor-Observer Bias gleichgesetzt. Interessant ist nun, dass Ross, Green & House (1977) die von ihrer Arbeitsgruppe benannten Effekte des False Consensus und des fundamentalen Attributionsfehlers als *Konkurrenten* zum Actor-Observer Bias positionieren wollten: Die dispositionale Attribution des Verhaltens anderer komme (nur) zustande, weil beobachtete Akteure, die sich *anders als die beobachtende Person verhalten* (die z.B. in False Consensus-Studien vom Typ der Abb. 2_1 die andere Alternative wählten), von ihr – wegen der Annahme von Konsensus der Gruppe *mit der eigenen Position* – in der Minderheit gesehen werden. Und Minderheiten erhalten – wegen des niedrigen Konsens in der Gesamtgruppe (vgl. Jones & Davis' Theorie korrespondierender Schlüsse und Kelleys Kovariationsschema) – Person-Attributionen. Da Personen zum False Consensus neigen, weil sie ihr eigenes Verhalten als verbreitet, normal und situational erklärbar erleben (Aktor-Anteil, vgl. noch einmal den Abschnitt zur Situationsattribution in Kap. 2.1.3), werden sie die (vorschnell) als seltener wahrgenommene Verhaltensalternative dispositional attribuieren und ihre Meinung über den anderen akzentuieren. Ross, Green & House (1977) haben in drei der dort berichteten vier Studien die Probanden nicht nur um Mehrheitsschätzungen (vgl. Abb. 2_1) sondern auch um Trait-Beurteilungen derjenigen Peers gebeten, die sich wie die Probanden selbst, und derjenigen, die sich anders als sie entscheiden würden: erstere erhielten moderate Zuschreibungen, letztere *extremere* (a.a.O.:284 u. 294). Der Verlust an Sicherheit in der Situationskonstruktion, die Griffin, Dunning & Ross (1990) durch die einfache Instruktion erreicht haben, sich die zuvor ausgemalte, in der Instruktion nur ungenau beschriebene, Situation noch einmal anders zu konstruieren, ergab nicht nur breitere Unsicherheitsintervalle für Vorhersagen eigenen Verhaltens, sondern auch weniger extreme Zuschreibungen zu unüblich sich verhaltenden anderen.

Da die dispositionale Attribution bei der Erklärung des anders Handelnden somit automatische Folge der Situationsattribution und Mehrheitsprojektion des Beobachters ist, wird auch auf personaler Ebene (und nicht nur auf der Grup-

penebene wie bei De La Haye oder Mummendey) der False Dissensus Folge des False Consensus Effekts!

> *„The false consensus effect thus allows us to account for many of the phenomena and experimental results that have been mustered in support of Jones' and Nisbett´s thesis … w i t h o u t   r e s o r t i n g   t o   t h e   ´d i f f e r i n g   p e r s p e c t i v e‘   m e c h a n i s m they suggested" (Ross et al. 1977a:295; Hervh. ms).*

Ross hatte sich zunächst nicht gegen Nisbetts These der Perspektivendivergenz durchgesetzt, der Actor-Observer Bias wurde unter diesem Namen gesondert beforscht, die Erklärungsversuche wiederholen in etwa den in Kap. 2.1.3 durchlaufenen Parcours motivationaler und perzeptuell-kognitiver Annahmen. Unter Bezug auf den motivationalen Erklärungstyp lässt sich dem kritischen Review von Miller & M.Ross („evidence for self-protective attributional biases is minimal" 1975:223) zufügen, dass der Actor-Observer Bias ebenso wie andere zur Selbstwerterhöhung geeignete Effekte in kollektivistischen Kulturen seltener aufzutreten scheint (Kitayama, Takagi & Matsumoto 1995, z.n. Heine et al. 1999). Der Zusammenhang mit dem False Consensus wird auf Person-Ebene aber kaum mehr bzw. kaum wieder[57] diskutiert.

Mit dem Ergebnis, das dispositionale Attribution anderer und Outgroup-Homogenisierung und -Abwertung funktional gleichgesetzt werden können, dürften auch die ganzen Better-than-Average-Akzentuierungen aus Tab. 2_3 als Folge des False Consensus erklärt werden, dass Feld der Effekte ließe sich linearisieren.

Über die Entdeckung der Verursachung des Outgroup-Homogenisierungs-Effekts über den False Consensus mit der Ingroup durch De la Haye wurde oben berichtet, die Entdeckung des gleichen Mechanismus auf Gruppenebene in der Ingroup-Projection-Theory (Mummendey & Wenzel 1999, Mummendey & Waldzus 2002, Wenzel, et al. 1999, 2003) wurde in Abschnitt 2.1.3 ebenfalls bereits genannt.

> *„Das ‚Recht' steht immer auf Seiten der Gruppe, der man innerlich angehört" (Hofstätter 1973:320)*

> *„Eigengruppen-Favorisierung und Ingroup-Bias werden aufgefasst als p e r s p e k t i v e n s p e z i f i s c h e r   D i s s e n s in der wahrgenommenen relativen Prototypikalität" (von Eigen- und Vergleichsgruppe für die übergeordnete Kategorie; Mummendey & Waldzus 2002:294).*

---

[57] Eine Ausnahme findet sich in der Studie von Krueger, Ham & Linford (1996, z.n. Krueger 1998), eine zweite in einer Fußnote bei Beauregard & Dunning (1998:614f): wer die Verbreitung der eigenen Meinung in der Bevölkerung überschätze, werde beliebige Einzelpersonen mit einer abweichenden Meinungen als besonders deviant empfinden. Jüngst haben auch Monin & Norton (2003:561) diese Ableitung wiederentdeckt, jedenfalls schreiben sie sie, trotz häufiger Nennung von Ross et al. 1977a, sich selbst zu. Van Boven et al. (2000:71) geben die alten Quellen immerhin alle an, wenn auch erst in der Diskussion ihrer konformen Befunde.

In der Erklärung der Abwertung von Outgroups aufgrund ihrer relativ geringeren Prototypikalität für die übergeordnete Kategorie wegen Projektion der Ingroup-Eigenschaften auf die übergeordnete Kategorie wird genau die Argumentation von Ross et al. (1977a) wiederholt (Abb. 2_34). Sie wird zusätzlich sogar differentiell formuliert und geprüft: „the more relatively prototypical the ingroup is perceived to be, the more negatively the outgroup is evaluated and treated" (Wenzel et al. 2003:463).

Allerdings werde die übergeordnete Kategorie nur dann als Norm angewendet, wenn sich die Person mit ihr ebenfalls identifiziert *und* sie positiv bewertet. Bei experimentell erzeugter negativer Valenz der übergeordneten Kategorie wurde die Outgroup-Valenz erwartungskonform positiver, wenn die übergeordnete Kategorie zur Ingroup und nicht zur Outgroup passend gesehen wurde (2003:469). Obwohl diese Interaktion noch repliziert bzw. mit präziseren Operationalisierungen gezeigt werden sollte (an Stelle der Diskrepanzscores können Interaktionseffekte multiplikativ geprüft werden, vgl. Kap. 3.2ff, 4.2.2.4 u. 4.2.3.3), eröffnet dieses Modell die Chance, Dissensus und Abwertungen auf Intergruppen- und Person-Ebene in einer gemeinsamen Theorie abbildbar zu machen.

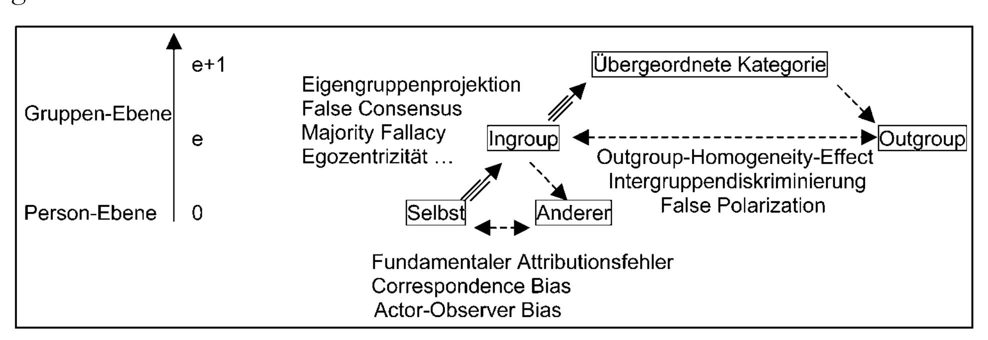


Abb. 2_34: Assimilation als Ursache von Akzentuierung (Personebene: Ross et al. 1977a, Gruppenebene De La Haye 2001 oder Mummendey & Wenzel, 1999; Wenzel et al. 2003)

Das Ingroup-Projection-Modell ist in der Intergruppenforschung zur Zeit besonders provokativ, da eine ‚duale Identität' durch Identifikation mit Ingroup *und* übergeordneter Kategorie (in Wenzel et al. z.B. ‚Deutsche' $G_{P,e}$ und ‚Europäer' $G_{P,e+1}$), als Folge des False Consensus und als Voraussetzung der Ingroup-Projection gilt, $P[G_{P,e}[x]] \times P[G_{e+1}] = P[G_{e+1}[x]]$, und damit Diskriminierung und Intoleranz (im Beispiel gegenüber ‚Polen' $G_{O,e}$) verursacht:

> *„… simultaneous identification with both the inclusive category and the superordinate ingroup increases the danger of projection processes that lead to ingroup favoritism and outgroup derogation" (Wenzel, et al. 2003:471).*

„…social discrimination ... reflects ... that the outgroup´s differences are experiences as a challenge to one´s own positions and attributes that are see as prototypical for the inclusive category and, consequently, as normative and positively valued. The outgroup deviates from this prototype of the inclusive category, which, however, should still be a valid norm for them as a subgroup of the inclusive category" (Mummendey & Wenzel 1999:164).

In den ebenfalls auf Taifel und Turner aufbauenden konkurrierenden Intergruppentheorien wie dem Common-Ingroup-Identity-Modell der Arbeitsgruppe von S.L. Gaertner gilt die Identifikation mit einer übergeordneten Kategorie weiterhin, wie bei Sherif, als Treatment zur Assimilationsunterstützung und Diskriminationsreduktion. In wohl allen klassischen Rationalitäts-Appellen, dem homo oeconomicus als präskriptivem Modell oder dem Universalismus der Diskursethik, erhofft man sich von der übergeordneten Identifikation, der Bindung an universale Rationalitätsnormen, Toleranz. Nach der Ross-Mummendey-Ableitung aber kann gerade durch sie eine in interner Perspektive besonders hohe Bestrafungslegitimation für Andersdenkende legitimiert werden.

Zusammenfassend lassen sich somit der assimilativen Perspektivendiskrepanz-Regulation (Kap. 2.1) eine ganze Reihe von akzentuierenden Phänomenen auf Person- und Gruppenebene gegenüberstellen, die sich methodisch in generellen Perspektivendiskrepanzen (Mittelwertsunterschieden) oder im, dem False Consensus sogar direkt inversen, Befund einer negativen Perspektiven-Korrelation (hierzu auch Kap. 3.1) niederschlagen, aber – bisher zumindest teilweise – sogar als direkte Folge der False Consensus Tendenz rekonstruiert werden können (Abb. 2_34).

2.2.2 Methodische Einwände gegen theoretische Erklärungen

In der aktuelleren Literatur dominieren für den False Consensus kognitive Erklärungen (Kap. 2.1.3), für den False Dissensus und die methodisch zunächst orthogonalen Better-than-Average Befunde aber haben sich die Selbstwert-Erklärungen vom motivationalen Typ gehalten. Sie müssen sich immerhin methodisch begründete Kritik gefallen lassen. Beispielsweise können Personen, die sich im Mittel als ‚Better than Average' einschätzen, dennoch akkurat sein, wenn die betreffenden Merkmale in der Population eine *linksschiefe Verteilung* aufweisen (Colvin et al. 1995:1153; es hätte nach der eigenen Position im Vergleich zum Median oder nach dem Prozentrang gefragt werden müssen).

Auch könnten Jugendliche im Mittel nur deshalb glauben, weniger Freunde zu haben als der Durchschnitt der Peers, weil Extravertierte, die in vielen sozialen Gruppen Mitglied sind, den (korrekt kognizierten) Vergleichswert bei vielen Personen nach oben ziehen; während Einsame, die nur mit wenigen befreundet sind, den Vergleichswert bei nur weniger senken (‚asymmetric ties', Pedersen 1993:351f) – die *False Uniqueness der Einsamkeit* (Abb. 2_35) ist vielleicht eine Ar-

tefakt. Der Prototyp methodischer Erklärung von ‚Fehlern' in der vermuteten Mehrheitsmeinung aber ist die Regression zur Mitte.

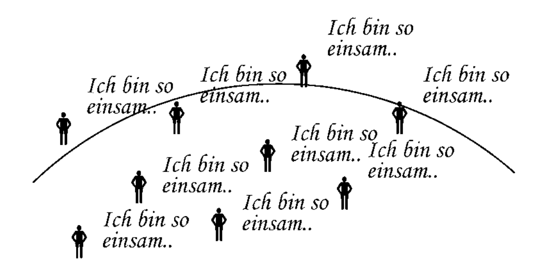


Abb. 2_35: Die False Uniqueness der Einsamkeit als Artefakt? („Why do your friends have more friends than you do?" Feld 1991, z.n. Pederson 1993)

Regression zur Mitte

Beginnt man mit der Suche nach Balken im eigenen Auge, d.h. in der in Kap. 2.1.1 vorgestellten *Studie I* zur Wohnsitzanmeldung, könnte dort neben dem False Consensus (Abb. 2_2) auch eine Pluralistic Ignorance konstatiert werden: Die Befragten haben im Schnitt vermutet, nur 45% der Studierenden seien in der Universitätsstadt mit Hauptwohnsitz, 33% mit Nebenwohnsitz und immerhin 22% nicht gemeldet (Mittelwert über die Gruppen in Abb. 2_2), obwohl die aus einer umfangreicheren Befragung geschätzte tatsächliche Verteilung mit 76:18:5 % steiler ist. Anteile von Minderheiten werden nicht nur von Mitgliedern der Minderheit überschätzt.

In einer metaanalytisch angelegten Studie im Rahmen der False Consensus Forschung sichern Mullen & Hu (1988) den Befund, dass nur die Minorität innerhalb einer Gruppe den Konsens der Gruppe mit ihrer Position tatsächlich überschätzt, während Majoritätsmitglieder ebenfalls eine inakkurat hohe Verbreitung der Minoritätsposition vermuten (was den False Consensus als Zwischen-Gruppen-Vergleich ja nicht zerstört, vgl. noch einmal Abb. 2_2). Die im Mittel der Daten von Mullen & Hu 70% starken Majoritäten nahmen für ihre Position etwa 60% Verbreitung an, die Minoritäten (mit im Schnitt 30% Mitgliedern) für ihre eigene 55%, insgesamt schätzen die Versuchspersonen das 70:30-Verhältnis damit (nur) auf 55:45 – ist dies nicht eine Pluralistic Ignorance? Mullen & Hu (1988) führen den Befund als Argument gegen eine motivationale Erklärung des False Consensus (zumindest der Majoritätsmitglieder) und für eine perzeptiv-kognitive Erklärung ins Feld: Minderheiten und deviante Ereignisse erzeugten höhere Auffälligkeit und daher Verfügbarkeit. Höhere Auffälligkeit wird auch in den soziologischen Erklärungen der Genese von Pluralisitic Ignorance angenommen (O´Gorman 1986, Shamir & Shamir 1997).

Gross & Miller (1997) bringen die Ergebnisse von Mullen & Hu (1988) mit dem Goldenen Schnitt (Teilungsverhältnis .618:.382, Fibonacci-Reihe) in Zusammenhang: erst wenn die faktische Majoritätsmeinung in ihrer Metaanalyse 61,8% übersteigt, unterschätzt die Majorität ihre Position. Die Befunddarstellung illustriert Abb. 2_36, die Erklärungen von Gross & Miller (1997) befassen sich weiterhin mit der Salienz von Minderheiten und verschiedenen motivationalen Annahmen.

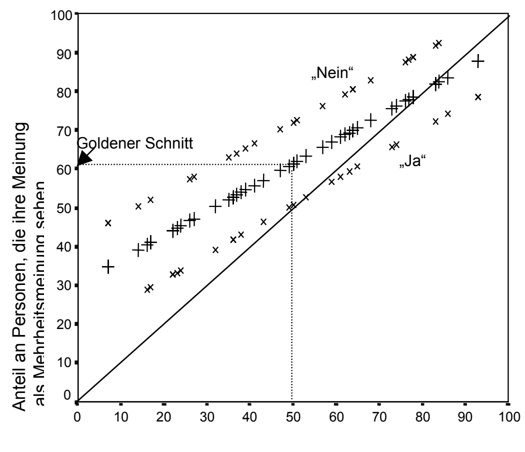


Abb. 2_36: Bei Akkuratheitskorrelationen kleiner 1.0 ist die deutliche Überschätzung von Minderheitenpositionen und leichte Unterschätzung der Mehrheitsposition ein Effekt von False Consensus plus Regression zur Mitte (Reanalyse der von Shamir & Shamir 1997:256f tabellierten Mehrheitsmeinungsvermutungen; 24 Items einer Umfrage zu politischen Meinungen, N=808). Über alle 24 Items ergibt sich für Meinungen mit 50% faktischer Zustimmung ein Anteil von 61,3% Personen, der sie für die Mehrheitsmeinung hält. Die obere Gerade berücksichtig nur Personen, die die Meinung selbst ablehnen, die untere solche, die selbst zustimmen (vgl. Miller & Gross 1997).

Die Überschätzung des Auftretens seltener und Unterschätzung desjenigen häufiger Ereignisse findet sich aber auch in Experimenten mit nichtsozialen Ereignissen, ist nach Gross & Miller (1997:242) bereits 1953 von Attneave konstatiert worden und ist Bestandteil der Prospect-Theorie (Kahnemann et al. 1991, s. Kap. 6). Von Helson (1964: 496) wurde hier eine unbewusste, ausgerechnet in der Spieltheorie (Huck & Weizsäcker 2002) sogar eine bewusste *Konservativitätstendenz* in Betracht gezogen: Bei Unsicherheit über eine binäre Verteilung orientieren sich Schätzungen am 50%-Anker (bzw. 1/k bei k Alternativen, der Skalenmitte bei Ratings usw.), die über Items *vermutete* Variabilität ist (im Vergleich zur tatsächlichen u-naggregierten oder direktperspektivischen individuellen) eingeschränkt (vgl. die größere Gesamtvarianz der direktperspektivischen Antwort in Abb. 2_10). In den meisten aktuelleren Arbeiten wird die Varianzeinschränkung als Reliabilitätsminderung im individuellen Schätzvorgang nicht mehr psychologisch erklärt, sondern als Effekt der *Regression zur Mitte* angesehen, der bei Akkuratheits-Korrelationen kleiner 1.0 *immer* zu erwarten ist (Krueger 1998, Kulig 2000 u.a.).

Dass eine Konservativität oder Vorsicht bei zu erwartender Akkuratheitskorrelation kleiner 1.0 keinen Bias (‚prediction error‘ und ‚distortion of the estimates‘ bei Huck & Weizsäcker 2002) abbildet, sondern *sogar empfehlenswert* ist, bemerkte anscheinend nur Cronbach (1955:181): „the variation in predictions should never exceed the variation in true responses [of the targets], and should

ordinally be much smaller", denn die meisten Fehler (vgl. noch einmal Abb. 2_10) gehen wohl auf Überdifferenzierung zurück!

Die Reanalyse von Umfragedaten in Abb. 2_36 (Shamir & Shamir 1997), die sich von denen bei Gross & Miller in mehrfacher Hinsicht unterscheiden[58], ergibt den Goldenen Schnitt nicht als Schnittpunkt der Regressionsgeraden mit der Hauptdiagonale (der liegt in Abb. 2_36 erst bei 79%), sondern als Ausmaß des False Consensus bei Meinungen, die in der Bevölkerung 50:50 verteilt sind (empirisch in Abb. 2_36: 61,33% se=2,77). Nach der in Kap. 2.1.2 genannten rationalen *Induktionsregel* wird ebenfalls 62% (bzw. 67%) erwartet (Dawes 1989, der Term zur Induktion der Verbreitung einer Meinung nur aus einem Exemplar, 2/3, vgl. Kap. 2.1.2, ist ein frühes Glied der Fibonnacci-Reihe).

Aber wieder übereinstimmend mit Gross & Miller (1997) zeigt Abb. 2_36, dass vermuteter Mehrheitskonsens bei eigener „Nein"-Antwort (also Anlehnung der vom Interviewer vorgegebenen Meinungsformulierung) häufiger ist, als vermuteter Konsens bei Zustimmung. Die Ablehnung einer vorgegebenen Meinung eröffnet die Möglichkeit verschiedener Gegenmeinungen, was die Verbreitungsschätzung prophylaktisch erhöht (ausführlich in Gross & Miller 1997). Der vermutete Mehrheitskonsens bei eigener Zustimmung zur vorgegebenen Meinung zeigt über die Items von Shamir & Shamir (1997) eine Regression zur Mitte, aber keinen *darüber hinausgehenden* False Consensus, der Schnittpunkt der in Abb. 2_36 geschätzten Geraden mit dem 50%-Lot liegt bei 50,7% (se=3,3).

Um eine Pluralistic Ignorance allein als Effekt von False Consensus und Regression zur Mitte zu berechnen, genügt es, die Regressionsgeraden an der senkrechten 50%-Linie zu kreuzen (wo die Mehrheit zusagt, lehnt die Minderheit ab und v.v.) und dann beide mit faktischem Mehrheits- und Minderheitsanteil gewichtet zu addieren. Insofern haben False Consensus und Pluralisitic Ignorance auch miteinander zu tun!

Ungeachtet des Entstehens durch Regression zur Mitte kann der Schätzfehler natürlich praktische Auswirkungen haben (Mullen & Hu 1988:344): Überschätzung von Minderheiten lässt bei Mehrheitsmitgliedern ein (übertriebenes) Bedrohungsgefühl (und entsprechende Interventionen[59]) sowie bei Minderheitsmitgliedern eine als zu hoch wahrgenommene soziale Unterstützung erwarten (die Majority Fallacy

[58] Shamir & Shamir (1997) berichten eine Omnibus-Bevölkerungsumfrage, Gross & Miller (1997) eine Metaanalyse über Laborstudien mit Studierenden. Wichtiger aber ist, dass in False Consensus Studie ein Mittelwert abgestufter Meinungsverbreitungsschätzungen analysiert wird, in sozialwissenschaftlichen Umfragen üblicherweise nur der Anteil an Personen, die ihre Meinung in der Mehrheit sehen. Für diese ergibt sich die korrekte Antwort als Treppenfunktion (0% bis 50 und 100% ab 50), nur für jene als Hauptdiagonale.

[59] Im Fall von Studie I zunächst die Inauftraggabe der Studie und nachfolgender Werbemaßnahmen. Da diese Maßnahmen selbst Attributionen zugunsten der Häufigkeit der Devianz unterstützen („wer wirbt, hat es nötig"), wird die soziale Verbindlichkeit zur Wohnsitzanmeldung weiter gesenkt, die Prophezeiung erfüllt sich.

gefährdeter Jugendlicher, die Pädagogik und forensische Psychologie beschäftigt, vgl. Kap. 2.1.3, und neuerdings auch die Umweltpsychologie, Monin & Norton 2003:566); die Minorität könnte sich infolgedessen vergrößern, die nur artefiziell entstandene Pluralistic Ignorance sich selbst erfüllen.

In Studie II der perspektivendifferenzierten Einstellung zum Weiterbildungstransfer (Kap. 2.1) lässt sich keine Pluralistic Ignorance, kaum systematische Abweichung zwischen den bei den Kollegen antizipierten und den pro Dezernat geäußerten direkten Überzeugungen feststellen. Tendenziell vermuten die Behördenmitarbeiter bei den Kollegen stärkere Befürchtungen, dass ‚die Weitergabe von Wissen an andere für die eigene Karriere berufliche Nachteile erbringen‘ könne, als diese sie tatsächlich äußern (t(42)=1,68 p=.11, d=.24). Da die Zustimmung zu diesem Item unterhalb der Skalenmitte liegt, kann dieser sonst selbstwertdienlich erscheinende Third-Person-Effekt bereits als Tendenz zur Mitte erklärt werden.

Die *Artefakt-Kritik* kann eine ganze Reihe von Nachweisen der in Tab. 2_3 aufgelisteten Effekte treffen: Wenn beispielsweise Studierende die Spenden-Bereitschaft von Kommilitonen unter- oder die eigene überschätzen (Miller & Ratner 1998:54f, Eppley & Dunning 2000:862f), muss bedacht werden, dass der Anteil kooperationswilliger Probanden meist um 80% und der geschätzte Anteil meist um 50% lagen. Wenn sich während eines Dusch-Verbots wegen lokalem Wassermangel nur 33% der Befragten duschten, dies aber von 47% der Kommilitonen annahmen, und nach Aufhebung des Verbots eine Dusch-Rate von 84% einer vermuteten von 72% gegenübersteht (Monin & Norton 2003:563), bedarf dieser ‚uniqueness bias‘ vielleicht keiner motivationalen Erklärung. Wenn in den späten 1960er Jahren nur noch 18% der Amerikaner für Rassentrennung waren, dies aber 32% als Mehrheitspräferenz vermuten (O´Gorman & Garry 1976:453), der Tochter 76% die schwarze Freundin erlauben, aber nur 38% diese Toleranz in der Mehrheitsmeinung der Nachbarn vermuten (Fields & Schuman 1976:430), oder sich 59% der 1991 befragten Israelis für die Autonomie Palästinas aussprachen, aber nur 30% dies auch als Mehrheitsmeinung sahen (Shamir & Shamir 1997:242), ähneln die Ergebnisse für die Mehrheitsmeinung bei der hier jeweils dreistufige Antwortvorgabe (dafür, dagegen, unentschieden) der Ratewahrscheinlichkeit.

Shamir & Shamir (1997) haben das Ausmaß an Pluralistic Ignorance über die aggregierten Antwortprofile von 24 Meinungsitems mit Faktoren für deren Prävalenz nach dem sozialen Erklärungstyp korreliert: je stärker ein Inhalt in den Medien diskutiert wird, je stärker die Meinungen *sozial strukturiert* sind (d.h. mit zugänglichen sozialen Kategorien wie Status, Geschlecht oder den großen parteipolitischen Richtungen korrelieren), je informierter die Befragten sich fühlten und je weniger missing-values zustande kamen, desto höher soll die soziale *Informationstransparenz* und desto geringer die Gefahr einer Pluralistic Ignorance

sein. Da aber der Anteil von Personen mit korrekter Mehrheitsvermutung positiv mit der Schiefe der Meinungsverteilung (Deutlichkeit der Mehrheit) korreliert (vgl. Abb. 2_36), da die Aufgaben also unterschiedlich „schwierig" sind und gerade bei extremer Meinungskonformität Akkuratheit auch durch Konsensus-Projektion erzeugt wird (vgl. Debatte zum Truly False Consensus, Kap. 2.1.2, Abb. 2_6); und die von den Autoren – O´Gorman folgend – berechnete Differenz zwischen faktischer Mehrheit und Anteil der Personen mit korrekter Mehrheitsvermutung sich bei ‚leichten' Aufgaben (deutlicher Mehrheit) artefiziell *vergrößert* (s. noch einmal Abb. 2_36), muss sich die Operationalisierung Kritik gefallen lassen. Auch wird das Ausmaß der Konfundierung von Verteilungsschiefe und ‚Informationstransparenz' nicht mitgeteilt. Eine Reanalyse zeigt, dass der Anteil Befragter mit wahrgenommenem Konsensus und der Anteil mit korrekter Mehrheitsmeinung über die 24 Items zu r=.86 korreliert sind.

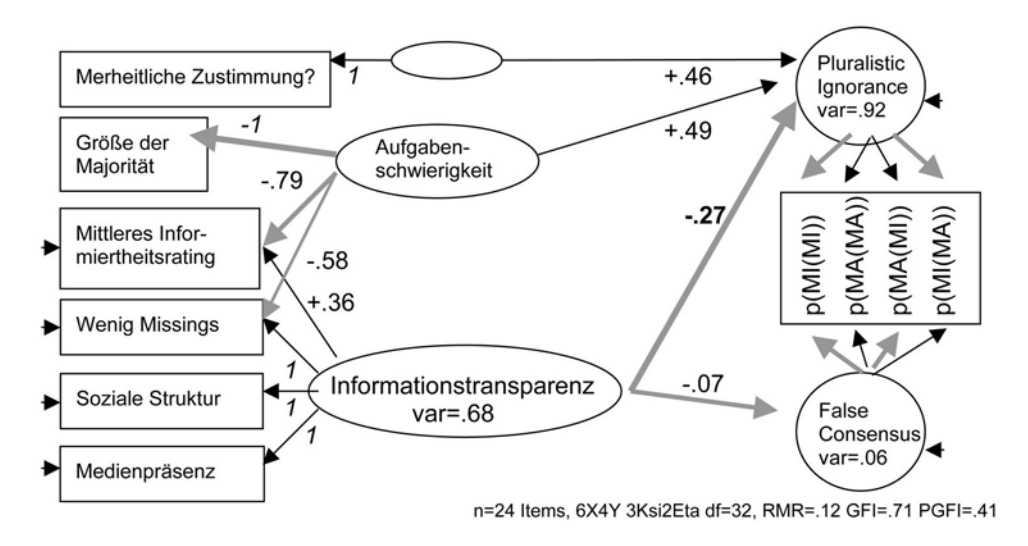


Abb. 2_37: Informationstransparenz verhindert Pluralistic Ignorance und False Consensus (Reanalyse der von Shamir & Shamir 1997:234f u. 242f, tabellierten Ergebnisse für 24 politische Meinungen, Analyse auf Itemebene, graue Pfeile negative Gewichte, schwarze positive).

Für Abbildung 2_37 wurden die tabellierten Anteile der Majoritäts- und der Minoritätsanhänger, die die Majoritäts- oder Minoritätsmeinung in der Majorität vermuten (wegen des von 3 bis 30% variierenden Anteils an vermuteter unentschiedener Mehrheit nicht redundant), in zwei orthogonale latente Variablen aufgeteilt.

Die Daten zeigen den Effekt der Informationstransparenz auch nach Berücksichtigung der ‚Aufgabenschwierigkeit' noch im Sinne der Autoren auf. Allerdings korreliert die von den Befragten selbst angegebene Informiertheit stärker mit der tatsächlichen Schiefe der Meinungsverteilung (Eindeutigkeit der

Mehrheit) als mit den objektiveren Informationstransparenzmassen. Dass die Befragten die Mehrheit eher auf der „Nein"- als auf der „Ja-Seite" der Frageformulierung sehen (die Formulierungen sind mit tatsächlichen 12:12 Zustimmungs- und Ablehnungs-Mehrheiten ausgeglichen), war als Replikation des Befunds von Gross & Miller (1997) in Abb. 2_36 bereits dargestellt worden.

Das Regression-zur-Mitte Artefakt konkurriert nicht nur direkt mit motivationalen, sozialen und kognitiven Befunderklärungen, sondern eben auch *in Koalition* (additiver Kombination) mit einer dieser Erklärungen gegen eine dritte. Oben wurden Regression zur Mitte und False Consensus gegen die Pluralistic Ignorance ausgespielt. Analog kombinieren Krueger & Mueller (2002) die motivationale Annahme im Better-than-Average Effekt und die Regression zur Mitte gegen einen kognitiven Erklärungsversuch von Selbstüberschätzungen:

Kruger & Dunning (1999) untersuchen Leistungs-Selbsteinschätzungen und dort die sogenannte *Asymmetrie of Overconfidence*: die in z.B. Wissenstests schlechten Performer überschätzen ihre Leistung besonders stark. Eine Erklärung könnte vom motivationalen Typ sein: für schlechte Performer sei die Selbstwertbedrohung höher (vgl. Beauregard & Dunning 1999). Von Kruger & Dunning (1999) wird (ausnahmsweise) eine Erklärung vom kognitiven Typ erarbeitet: weniger kompetente Personen neigen zur Selbstüberschätzung, weil sie *auch ihre eigene Inkompetenz* nicht erkennen *können*, die dazu notwenige *Metakompetenz* setzt die zu erkennende Kompetenz voraus (diese Diskussion zur Asymmetrie der Wissensdimension findet sich auch bei Nickerson 1999:749f, 2001; Sà & Stanovich 2001).

Während diese Konstruktion – „unskilled and unaware of it" (Titel der Arbeit) – zu der bei Mitarbeitern verbreiteten zynischen Bewertung ihres Vorgesetzten passt („Selbsterkenntnis wäre ein erster Weg zur Besserung" u.ä.), war sie – wohl als ‚triviale Offensichtlichkeit' – den *Annals of Improbable Research* den Alternativen Nobelpreis Psychologie 2000 wert[60].

Hier aber wird die Arbeit besprochen, weil sich die inhaltlich-psychologische Interpretation des Befundmusters mit Krueger & Mueller (2002) anzweifeln lässt: Bei einer Korrelation von tatsächlicher und geschätzter Leistung r<1.0 (in Abb. 2_38 ist eine Nullkorrelation skizziert, empirisch fanden Kruger & Dunning Korrelationen von .10 bis .50) lässt allein die Regression zur Mitte (zur empirischen, hier um das 60-70te Perzentil – manchmal wieder der Goldene Schnitt)

[60] Die Annals of Improbable Research (vormals: Journal of Irreproduciable Results) vergeben jährlich etwa 10 alternative Nobelpreise für wissenschaftliche Arbeiten, die "cannot or should not be reproduced". Obwohl die meisten ‚Ehrungen' einen humorvollen Vorwurf (z.B. einer Ressourcenverschwendung in der Wissenschaft) zu kommunizieren scheinen, schreibt der Herausgeber: „The winners all have done things that first make people LAUGH, then make them THINK" (www.improbable.com/ig/what-are.html). An der Nominierung des Kruger & Dunning – Artikels könnte Krueger nicht unbeteiligt gewesen sein, denn in der Internet-Auflistung der Preisträger für 2000 findet sich der Schreibfehler „Krueger & Dunning".

das Datenmuster der „asymmetrischen Selbstüberschätzung“ erwarten (vgl. Diskussion zu Mullen & Hu, Miller & Gross und Abb. 2_36).[61]

Die inhaltlichen Erklärungen von Kruger & Dunning sind möglicherweise witzig, jedenfalls sind sie wenig sparsam. Für die von kompetenten Personen vorgenommene leichte Unterschätzung der eigenen Position in der Gruppe (Abb. 2_38 rechts) wird von Kruger & Dunning (1999) der False Consensus verantwortlich gemacht, der bei der kompetenten Teilstichprobe eben zur Überschätzung der Leistungen der Peers führt:

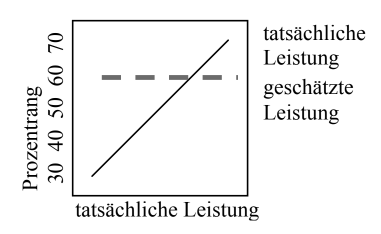


Abb. 2_38: Skizze des Hauptbefunds von Kruger & Dunning (1999)

Die Schlechten irren sich über sich selbst, die Guten irren sich über die Anderen!

Kruger & Dunning (1999) diskutieren die Regression zur Mitte auch selbst, verwerfen diese Erklärung aber, weil sie *allein* nicht zur Erzeugung des Befundmusters ausreicht; die Kombination mit dem Better-than-Average Effekt hatten sie nicht bedacht. Kru**e**ger & Mueller (2002) unternehmen zur Fundierung ihrer Kritik allerdings ebenfalls erheblichen Zusatzaufwand: Mit einer eigenen Operationalisierung der beiden Erklärungskonstrukte (False Consensus als Korrelation über die Items innerhalb jeder Person, metakognitive Kompetenz als individuelle Korrelation von Urteilssicherheit und Akkuratheitsdifferenz) können Krueger & Mueller (2002) ähnliche eigene Daten nicht aufklären; die „Asymmetrie der Schätzfehler“ verschwand aber, wenn das aus der Reliabilität berechnete Regression-zur-Mitte Artefakt abgezogen wurde; übrig bleibt der generelle Better-than-Average Effekt[62]. In der Erwiderung auf die Kritik reanalysieren Kruger & Dunning (2002) ihre Daten von 1999 noch einmal und zeigen, dass nach Reliabilitäts-Korrektur für reliablere Skalen eine Überschätzungsasymmetrie verbleibt (was bei einem Mittelwert über 50 und einer selbst nach Reliabilitätskorrektur suboptimalen Akkuratheitskorrelation so sein *muss*). Weiter verweisen sie auf ihre 1999 durch *experimentelle* Manipulation (einerseits der Kenntnisse über die Peer-Leistung und andererseits des Metawissens[63]) abgesicherten Befunde.[64] Un-

[61] Monin & Norton (2003:564) präsentieren ein zu Abb. 2_38 ähnliches Befundmuster mit der Zeitachse als Ordinate, mit der das direktperspektivisch erhobene Verhalten stark variiert, die metaperspektivisch Schätzung moderater, die Kritik war oben bereits angebracht worden.

[62] der eben trotz mittlerer Akkuratheitskorrelation so stark ist, dass das untere Quartil der Stichproben von Kruger & Dunning seine Leistungen immer noch auf oder über dem 50ten Perzentil vermutete!

[63] Die Experimentalgruppe wurde nach dem Wason-Test über Syllogismen belehrt und war anschließend in der Leistungsschätzung – aber natürlich auch der Leistung – besser.

anfechtbar bleibt m.E. immerhin, dass schlechte Performer die ihnen vorgelegten Peerleistungen wenig akkurat bewerten (Kruger & Dunning 1999:1125). Wissen, das man nicht hat, *von dem man höchstens weiss, dass man es nicht weiss* (Nickerson 1999:749), kann man zwar bei anderen als vorhanden vermuten (Transactive Memory, s. Kap. 2.1.3) aber ihnen nicht besonders inhalts-differenziert zuschreiben (Sá & Stanovich 2001:295ff). Trotz der artifiziellen Erzeugung des Hauptergebnisses bei Kruger & Dunning bleibt die Deutung als Wissensasymmetrie weiterhin *möglich*, das Gütekriterium der empirischen Bewährung (oder Falsifikation) bringt die ‚Theorienkonkurrenz' nicht immer weiter.

Zusammenfassend hat der Nachweis differentieller oder inhaltsspezifischer Akkuratheit besonders auf methodische Artefakte zu achten. Die Mehrheit der Phänomene in Tab. 2_3 (und auch das Ergebnis in Studie III in Abb. 2_27) überstehen den Artefakt-Vorwurf jedoch, die in der Psychologie häufig motivationalen und kognitiven, seltener sozialen und dann eben auch methodischen Erklärungen konkurrieren weiterhin miteinander. Lässt man die in Abschnitt 2.2.1 und besonders ausführlich in Kap. 2.1.3 einander gegenübergestellten theoretischen Ansätze noch einmal Revue passieren, drängt sich eine Kontrast zwischen der in der Effektsammlung deutlich werdenden Defizit-Orientierung (biases, motivated thinking) und der ursprünglichen ‚Entdeckung' der Metaperspektive als ‚Tor zur sozialen Intelligenz' auf, mit der in Kapitel 1.1 begonnen worden war. Sollte die Psychologie empfehlen, perspektivische Rekursionen zu unterlassen? Ist die direkte Perspektive verlässlicher?

2.2.3 Ist die direkte oder die Metaperspektive inakkurat? Which to trust?

Die Bias-, Akkuratheits- oder Veridikalitätsfrage lässt sich im Zusammenhang mit den sozialen Erklärungen besonders gut zuspitzen und gleichzeitig differenzieren. Erklärungen vom sozialen Typus wurden in Kap. 2.1.3, zu Beginn des Kapitels 2.2.1 und eben in Abb. 2_37 dargestellt. Sie gehen von der *korrekten* Informations*verarbeitung verzerrter Informationen* aus und grenzen sich gegen die motivationalen Selbstwerterhöhungs-Erklärungen ab (auch wenn sie im verhaltenssteuernden Konformitätsmotiv selbst eine motivationale Komponente enthalten, mit angenommener Kausalitätsreihenfolge P[O[x]] ♥ P[x]). Die seit 1972 weiterentwickelte Theorie der *Schweigespirale* (Noelle-Neumann 1979) gibt ein gutes Beispiel ab: sich schon heute oder zukünftig *in der gesellschaftlichen Minderheit*

[64] Die Ergebnisse des Trainings sind ebenfalls trivial. In der von Kruger & Dunning (1999) zusätzlich berechneten Mediationsanalyse finden sich dann auch noch Korrelationen von Differenz-Scores mit einer bereits darin enthaltenen Variablen (s. hierzu Stelzl 1982) und insgesamt viel m.E. unnötige Inferenzstatistik, was die Sympathien deutlich zu Gunsten von Kruegers Kritik verschiebt.

fühlende Individuen scheuen sich, ihre Meinung öffentlich kundzutun, um sich sozial nicht zu isolieren (Anschlussmotiv, sozialer Druck, Gesicht wahren, ‚Isolationsfurcht'). Damit wird die vermeintlich von der Mehrheit vertretene Position im öffentlichen Diskurs stärker, das Schweigen der (tatsächlichen oder vermeintlichen) Minderheitsposition verstärkt sich, usf.[65] Eine zunächst nicht veridikale Mehrheitsvermutung (Pluralistic Ignorance), die sich auf das öffentlichen Verhalten auswirkt, wird somit akkurater.

In der Interpretation des Befunds von Studie III als falsche Unterstellung einer Eigenmarkenbevorzugung bei den Mitgliedern der Vergleichsnation wurde (wie auch im größten Teil des bisherigen Texts) die Metaperspektive als nicht-veridikal und inakkurat gewertet. Auch die Bezeichnung des Pluralistic Ignorance Effekts (*Irrtum* der Mehrheit *über die Mehrheit*) drückt dieses Urteil aus: Menschen sind nicht so rassistisch (O´Gorman & Garry 1976), egoistisch (Miller & Ratner 1998) oder beeinflussbar (Moser & Hertel 1998), wie es ihnen in der Mehrheitsvermutung unterstellt wird. Oder sind die negativen Zuschreibungen akkurat und die Selbsteinschätzungen zu positiv?

„Opinions or [meta-] perceptions: which to trust?" (Fields & Schuman 1976:434).

Als Katz & Allport (1931:150ff, z.n. O´Gorman 1986:339f) berichteten, dass Studierende sich selbst als tolerant bezeichnen, gewisse Bewerber aber dennoch lieber nicht in ihre Verbindung aufnehmen würden, um der Reputation der Verbindung nicht zu schaden, hatten die Autoren beide Erklärungen parat: entweder hat eine faktische Mehrheit toleranter Verbindungsmitglieder ihre Toleranz nie geäußert, sodass die Mehrheitsvermutung durch die anderen uninformiert getroffen werden musste (soziale Erklärung des metaperspektivischen Irrtums), oder aber jeder einzelne überschätzt seine eigene Toleranz und nutzt die tatsächliche intolerante Mehrheitsmeinung als Rechtfertigung seines intoleranten Verhaltens (motivationale Erklärung eines Irrtums in der direkten Perspektive).

[65] Wegen der den Massenmedien zugeschriebenen Funktion bei der Dissoziation von öffentlicher Meinung und Mehrheitsmeinung besonders hinsichtlich der Parteienpräferenz, hat(te) die Theorie eine starke Gegnerschaft in der Publizistik (bspw. E. Katz 1981) und entsprechend häufige Falsifikationsversuche zu verzeichnen. Dies hat m.E. auch außerwissenschaftliche Gründen (s.a. Fuchs et al. 1991:284): Noelle-Neumann pflegte interessengebunden zugunsten einer Partei zu argumentieren und dem konträren Journalismus Einseitigkeit vorzuwerfen. Zusammenfassend betrachtet, konnte die Verhaltenwirksamkeit von vermuteter Mehrheitsmeinung zwar öfters auf Ebene des Panel-Aggregats (z.B. Taylor 1982) aber nicht auf Ebene der Individuen belegt werden (Scherer 1990, Fuchs et al. 1992). Zum Ergebnis von Fuchs et al. (1992:289) ist anzumerken, dass der als „Zufallsprodukt" ($p_{zweiseitig}$=.11) interpretierte Einfluss der vermuteten Bevölkerungsmeinung genau d=.20 erreicht und damit die konventionelle Effektgrößen-Schwelle (die angebrachte einseitige Testung und einige Befragte mehr, und die Autoren hätten die Bewährung der Vorhersage konstatieren müssen! Der dort als theoriendiskonform interpretierte Einfluss der vermuteten Bezugsgruppenmeinung (1992:292) erreichte auch nur d=.30, die deutliche Signifikanz verdankt dieser Befund dem doppelten N.

Andere Autoren früher Studien zum False Consensus betrachten die Mehrheitsvermutung als nicht-veridikal, und zwar, psychoanalytisch inspiriert, als Projektion der für das Selbst unerwünschten Eigenschaften auf andere („disowning projection" Fields & Schuman 1976:438; mit „dynamic interpretations" Ross et al. 1977a:297; vgl. Kap. 2.1.3). Ein solches Verdrängungs-Projektions-Modell traut den Ergebnissen der metaperspektivischen Befragungen trotz ihrer egozentrischen Genese dann eine höhere *prädiktive* Validität zu als den in üblichen Meinungsumfragen ermittelten Selbstbildern. Wenn Metaperspektiven im Sinne der (psychoanalytischen) Projektionshypothese die persönlichen Einstellungen besser diagnostizieren lassen als die Antwort auf die Frage nach der eigenen Einstellung es zulässt, sollten sich entsprechende Unterschiede in Verhaltenskorrelationen zeigen lassen.

Fields & Schuman (1976) diskutieren diese Überlegungen und präsentieren widersprechende Befunde: Etwa ein Drittel der 1969 interviewten Amerikaner mit rassentoleranter Meinung bekundeten nach dem Interview, einen Appell gegen Rassendiskriminierung lieber doch nicht unterschreiben zu wollen (a.a.O.:435). Da sie aber während des Interviews keine konservativere Mehrheitsmeinungen vermutet hatten als verhaltenskonsequentere Tolerante, sei die Metaperspektive nicht prädiktiver als die Selbstaussage. Fields & Schuman (1976) vertreten innerhalb der Sozialwissenschaften die sog. psychologische (motivational-kognitive) Erklärung.

Für die meisten Autoren ist das Verdrängungs-Projektions-Modell zusammen mit der Psychoanalyse aus der akademischen Forschungsliteratur verschwunden. In der angewandten Literatur taucht es jedoch immer einmal wieder auf (vgl. auch Kap. 2.2.4). So hat Fisher (1993) unter Bezug auf die in der Marktforschung weiterhin üblichen Projektiven Tests, *anderen zugeschriebene Kaufentscheidungsmotive* untersucht, um sie für eine Methode der indirekten Befragung zu nutzen. Da Personen sozial unerwünschte Beeinflussung bei sich selbst leugneten, empfiehlt er der Konsumentenforschung, Items zu sozial sensiblen Inhalten *in der Dritten Person* zu erfragen:

> *„indirect questioning operates to mitigate social desirability bias … subjects projected their beliefs and evaluations when responding to indirect questions" (Fischer 1993:307).*

In drei Studien schildern Studierende die *eigene* Kaufentscheidung als wenig beeinflusst durch mögliche soziale Anerkennung der Bezugsgruppe[66], während für

[66] Zugrunde liegt das der Theory of Reasoned Action ähnliche Modell von Miniard & Cohen, in dem die Verhaltensintention auf das Erwartungs-mal-Wert-Produkt für persönliche und das für soziale Outcomes zurückgeführt wird. Die Erfassung der Bewertungskomponenten über Wichtigkeitsratings setzt voraus, dass nur Vorteile benannt werden. Die in seiner zweiten Studie berichteten Korrelationen und Regressionskoeffizienten – höhere für die dem typischen Studierenden zugeschriebenen sozialen Vorteile – sind dennoch kritisierbar.

den typischen Studierenden das Lob anderer wahrscheinlicher (d_b=.64) aber vor allem wichtiger (d_b=1.05) vermutet wird, besonders wenn den Befragten glaubhaft gemacht wurde, dass sie ihre Antworten eventuell zu rechtfertigen haben (Bedingung Identifizierbarkeit, Abb. 2_39).

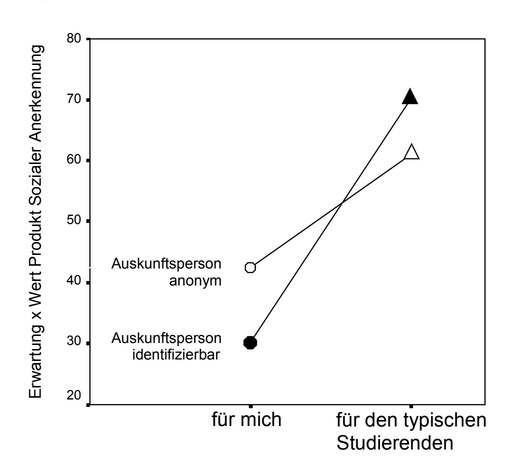


Abb. 2_39: Mittlere Produkte der Wahrscheinlichkeit, beim Kauf eines innovativen Kopfhörers Anerkennung von Peers zu erhalten, mit der Wichtigkeit dieser Anerkennung. UV zwischen Gruppen, N=46 pro Gruppe (Fisher 1993:307f).

> *„Subjects engaged in classical projection when making predictions about a typical other ... by denying an undesirable trait in themselves ... but attributing it to a socially distant other" (Fischer 1993:312).*

Für Erwartungs-mal-Wert Produkte von Items zu persönlichen Vorteilen finden sich erwartungskonform keine Unterschiedseffekte der UV Targetperson (‚Selbst' oder ‚typischer Studierender') und der UV Auskunftsanonymität, woraus Fischer schließt, dass auch hier die Befragten ihre eigene Meinung, *die Fischer hier für akkurat hält*, auf den typischen Studierenden projiziert haben (nun im Sinne des angenommenen Konsens). Dass das dem typischen Studierenden unterstellte Annerkennungsmotiv inakkurat sein könnte, wird von ihm nicht diskutiert.

Konträr geht man in Theorien zum Abwärts-Vergleich vor, bspw. um zu erklären, warum Studierende Emotionsempfindungen generell und besonders das Empfinden von Schüchternheit, Scham und Peinlichkeit (beim Sprechen vor der Gruppe, in Situationen des Ausgelacht- und Zurechtgewiesenwerdens) *bei anderen unterschätzen* und daher auch deren Intention, potentiell peinliche Handlungen zu unterlassen, nicht gut vorhersagen können (Sabini et al. 1999). Von den Forschern wird der Selbstaussage hier stärker vertraut. Entweder sei die Repräsentation anderer selbstwertdienlich konstruiert (Taylor 1983 uf., s. Kap. 2.2.4.1), oder aus einer Heuristik automatisch (Alicke et al. 1995) oder – durchaus kontrolliert – aus systematisch mangelhaften Informationen erschlossen (Sabini et al. 1999, s. auch Abb. 2_35).

Nach der soziologischen Auffassung der Pluralistic Ignorance ist die geteilte Meinung über die Mehrheitsmeinung insofern ein ‚Irrtum', als sie mit den (privaten) Einstellungen nicht übereinstimmt. Das *öffentliche Verhalten* bilde die Mehrheitsvermutung jedoch korrekt ab und sei daher – ebenso wie im Verdrängungs-Projektions-Modell, wenn auch mit anderer Begründung – zur Verhaltensvorhersage besser geeignet als die erfragten Selbstbilder.

> *„There is a difference between situations involving the perceptual distortion of otherwise accurate information and those involving the veridical perception of false or misleading information" (O´Gorman 1986:334).*

Beispielsweise sind Mehrheitsvermutungen oft auch in dem Sinne konservativ, als sie einen gesellschaftlichen Einstellungswandel *langsamer* anzeigen als sich die erfragten persönlichen Meinungen gewandelt haben (Fields & Schuman 1976:432ff; O´Gorman & Garry 1976:457; Moscovici 1995:308, Shamir & Shamir 1997:248ff – hier existieren aber auch widersprechende Befunde)[67]. Während manche Autoren dem kollektiven Gebilde selbst Motivationen unterstellen („sie [die Sozialen Repräsentationen] streben nach Bestätigung ihres Sinngehalts" Moscovici 1995:308), wird die Konservativitätstendenz von den meisten Autoren als Hinweis auf die informationale Basis der (vielen individuellen) Vermutungen gedeutet: Mehrheitsvermutungen bündeln Beobachtungen des durch (noch) bestehende Normen und Institutionen gesteuerten Verhaltens, diese Indikatoren aber verlieren in Zeiten gesellschaftlichen Umbruchs an Validität. Shamir & Shamir (1997:254) demonstrieren im Messwiederholungsdesign die Konservierung politischer Mehrheitsvermutungen bei deutlichem Einstellungswandel bis zum Zeitpunkt der Regierungswahl, an dem die Mehrheitsmeinung offenkundig wird und sich die vermutete Mehrheitsmeinung sprunghaft der tatsächlichen angleicht.

Für Shamir & Shamir (1997:251) ist daher klar, dass die moderneren persönlichen Einstellungen (z.B. zur Geschlechtergleichberechtigung) ‚wahr' (veridikal)

[67] Die im Gegensatz zur ‚Konservativität als Regression-zur-Mitte' (s. Tab. 2_3, Abb. 2_38) hier zeitlich (und nur manchmal auch gleichzeitig politisch) gemeinte Konservativitätshypothese widerspricht z.B. den provozierenden Befunden von Noelle-Neumann: zwar blieb im Bundestagswahlkampf 1965 die Verteilung der persönlichen Absichten über den Wahlkampfsommer hinweg etwa konstant, die vermutete Mehrheitsmeinung (Wahlprognose durch die Befragten) nahm aber zugunsten einer Partei monoton zu (1979:195-197). Die vermutete Mehrheitsmeinung ändert sich aber wohl nur dann schneller als das Aggregat persönlicher Meinungen, wenn Massenmedien die jeweils progressive Meinung vertreten (a.a.O.:201ff). Ähnlich argumentierte F.H. Allport (1940:252f) mit zusätzlichem Verweis auf das Propaganda-Ministerium Hitlers. Hinzufügen lässt sich, „that sometimes mass media are not enough, and only a high compelling event can fix a pluralistic ignorance situation" (Shamir & Shamir 1997:231).

sind, auch wenn Mehrheitsvermutung[68] und Verhaltensdaten *noch* dahinter zurück stehen. Analog begann Kap. 2.2.1 mit einer Argumentation zugunsten der Veridikalität uneigennütziger Selbstbilder (Miller 1999, Miller & Ratner 1998), die mit Widerspruch aus der Psychologie des motivated thinking rechnen muss: Eppley & Dunning (2000) legen zunächst ähnliche Befunde wie Miller & Ratner (1998) vor: studentische Selbstaussagen zum unentgeltlichen Helfen und anderen moralisch positiven Verhaltensweisen sind in fünf Studien zu etwa d=.50 (Epply & Dunning 2000:873) höher als die bei den Kommilitonen vermutete Verhaltensbereitschaft. Durch gut ausgewählte Feld-Designs kann die tatsächliche Verhaltensquote der Studierenden gemessen werden: sie ähnelt im Aggregat eher den (schlechten) Mehrheits- als den (guten) Selbst-Vorhersagen (teils liegt sie sogar unter beiden). Also sind die Selbstbilder, wie es Fisher (1993) annahm, geschönt, die pessimistischen Metaperspektiven aber, da wenig selbstwertbedrohlich, ‚wahr'? Der modernen kognitiven Erklärung von Eppley & Dunning gemäß wird bei der Fremdvorhersage ein (veridikales) Verteilungs- oder Häufigkeitswissen, zur Selbstvorhersage aber (nur) das Image der eigenen stabilen (und positiven) Persönlichkeit verwendet (der „internal approach" gegenüber dem „external approach to prediction", Kahneman & Tversky 1979, z.n. Eppley & Dunning 2000:868). Sowohl der Befund der Nutzung experimentell verabreichter Häufigkeitsinformation nur für die Fremdvermutung als auch die Ergebnisse der schriftlichen Nachbefragung von Versuchspersonen waren mit dieser Erklärung kompatibel (a.a.O.:871). Mit ihr kompatibel ist auch die in der Literatur zum Einstellungs-Verhaltens-Problem angenommene Vernachlässigung unkontrollierbarer Situationsaspekte während der Vorhersage des eigenen Verhaltens (Six 1998, Ajzen 2002). Neben der Diskussion zum klassischen Einstellungs-Verhaltens-Problem unterstützt die Kritik an der Fragebogenforschung und die vielen Selbstwertschutz-Theorien die Argumentation von Epply & Dunning (2000; zur Kommensurabilität als deskriptiv doch wichtigem Gütekriterium bei Theorienkonkurrenz in der Sozialpsychologie siehe Gawronski 2000). Auch die Veränderung der Beurteilungsskala oder Interpretationsschwelle zugunsten einer besseren Übereinstimmung eigenen Verhaltens mit der sozialen Norm (z.B. Witte 1978:75) ist hierher zu zählen. Weil der Konsens in der Psychologie für die Bevorzugung solcher motivational-kognitiven Erklärung

[68] Während 64% in der von Shamir & Shamir (1997:243) 1991 befragten Repräsentativstichprobe aus Israel die Behauptung, Frauen könnten schlechter Autofahren, ablehnte, trauten nur 25% diese Ablehnung auch der Bevölkerungsmehrheit zu. Die Informationstransparenz-Indizes für dieses Item (vgl. Abb. 2_37) waren niedrig; „gender equality issues were not on the agenda ... no wonder pluralistic ignorance characterizes this domain" (a.a.O.:251).

überwiegt[69], wird nachdrücklich zu bedenken gegeben, dass die soziologische Erklärung der Pluralistic Ignorance den *gleichen* Befund vorhersagt: nämlich, dass Personen dazu neigen „to impute to others ideas and actions different from their own and, on the other hand, to act contrary to their own beliefs and values“ (O´Gorman 1986:335). Abb. 2_40 illustriert die zu Beginn von Kap. 2.2.1 dargelegte soziale Erklärung der positiven Korrelation von Verhalten und Eigeninteresse bei fehlender Korrelation von Verhalten und Einstellung.

> *„Social norms can be defined as shared perceptions of appropriate behavior that posses the power to induce people to act publicly in ways that deviate from their private inclinations” (Miller 1999:1056).*

> *„The belief, that only self-interested people will act leads only self-intereted people to act“ (Miller & Ratner 1998:61).*

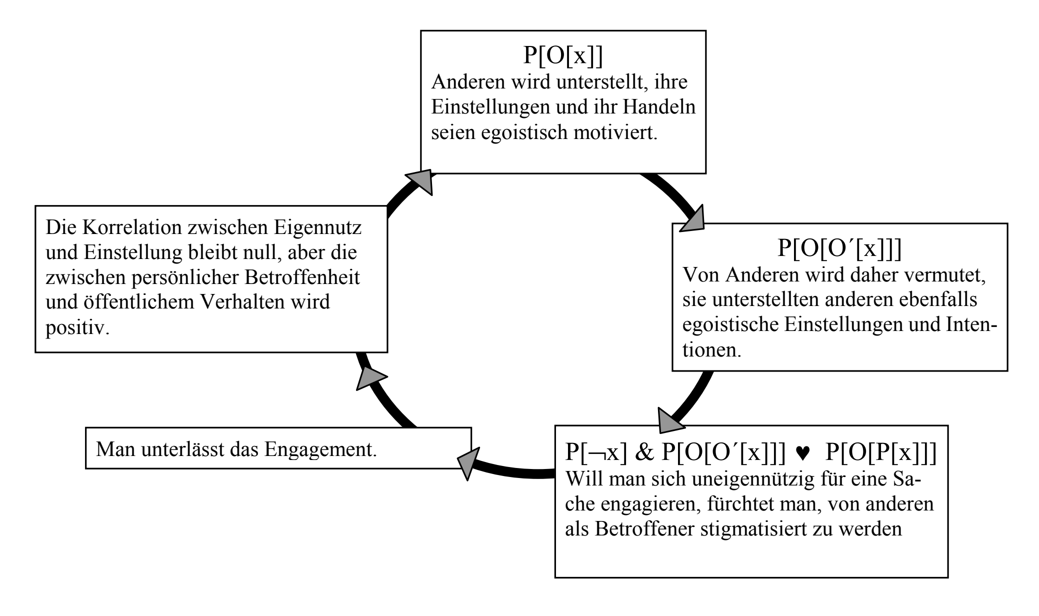


Abb. 2_40: Sich stabilisierende Wirkung der Pluralistic Ignorance am Beispiel der sozialen Konstruktion des Egoismus (Miller & Ratner 1998).

Wenn zwei inkompatible Theorien dasselbe Datenmuster vorhersagen, kann es nicht zugunsten nur einer der beiden verwertet werden. Interessant aber bleibt,

[69] So jedenfalls im ‚looking glass self‘ der Homogenisierung durch Außenstehende (vgl. Outgroup-Homogeneity-Effect), hier der Soziologie: „From the psychological perspective, pluralistic ignorance is due to people not being perfectly adequate information processors because of cognitive shortcomings and self serving biases. From the social perspective, pluralistic ignorance is due to error-prone messages from the environment“ (Shamir & Shamir 1997:229).

dass neben der psychoanalytischen Auffassung (Fisher 1993) auch diese beiden, sowohl die sozial-konstruktivistische von Miller (1999) als auch die individualistisch-motivationale Auffassung von Eppley & Dunning (2000) die Metaperspektive für eine akkurate Umweltwahrnehmung halten!

Tab. 2_4: Verschiedene Positionen in der Veridikalitätsfrage

<table>
<tr><th colspan="3">Attribute</th><th>→</th><th>Kombination zu Positionen</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Das Selbstbild</td><td>entspricht der (‚tatsächlichen‘, privaten) Einstellung</td><td>1</td><td rowspan="10"></td><td rowspan="3">1, 5 & 9 ♥ 3: Pluralistic Ignorance Modell
(veridikale Angabe privater Einstellung und akkurates Erschließen öffentlichen Verhaltens bei Störung des Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhangs) (z.B. Allport 1940, Miller & Ratner 1998)</td></tr>
<tr><td>ist positiver als die (tatsächliche) Einstellung</td><td>2</td></tr>
<tr><td>ist nicht verhaltensprädiktiv</td><td>3</td></tr>
<tr><td>ist verhaltensprädiktiv</td><td>4</td><td rowspan="3">2, 3 & 5 ♥ 9: Motivational-Kognitives Selbst-Modell (für das Selbstbild motivationale Verzerrung, für die Mehrheitsvermutung akkurat-kognitive Verarbeitung) (z.B. Eppley & Dunning 2000)</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">Die Mehrheitsvermutung</td><td>bildet das (öffentliche) Verhalten der Mehrheit akkurat ab</td><td>5</td></tr>
<tr><td>ist zugunsten positiver Distinktheit negativ verzerrt</td><td>6</td><td>2 & 7 ♥ 9 & 3: Verdrängungs-Projektions-Modell (Verdrängung im Selbst und Projektion auf andere im psychoanalytischen Sinne, z.B. Fisher 1993)</td></tr>
<tr><td>ist eine Projektion (tatsächlicher) eigener Eigenschaften</td><td>7</td><td rowspan="2">1, 4 & 6: Distinktheits-Projektions-Modell (das soziale Urteil dient zur im Kontrast möglichen Selbstaufwertung, Taylor 1983, Alicke et al. 1995, Beauregard & Dunning 1998)</td></tr>
<tr><td>ist nicht verhaltensprädiktiv</td><td>8</td></tr>
<tr><td>ist verhaltensprädiktiv (auf der Ebene des Individuums oder zumindest der des Kollektivs)</td><td>9</td><td>1, 4 & 7 & 9: Konsensus-Projektions-Modell
(vgl. Kap. 2.1)</td></tr>
</table>

Genauer betrachtet muss die Akkuratheits- oder Veridikalitätsfrage also differenzierter gestellt werden: Verhaltensprädiktion und veridikale Abbildung von Erleben müssen getrennt werden, Tab. 2_4 unterscheidet fünf alternative Positionen[70].

Die Frage nach dem „Wahrheitsgehalt“ von Selbsteinschätzung und Metaperspektive bleibt somit zwar weiter umstritten, die Verhaltensvorhersage scheidet als valides Kriterium für die Selbstbild-Bewertung aber wohl aus[71]. Da sich

[70] Nicht eingerechnet sind differentielle Positionen wie die von Kruger & Dunning: “the miscalibration of the incompetent [Selbstüberschätzung] stems from an error about the self, whereas the miscalibration of the highly competent [Selbstunterschätzung] stems from an error about others“ (1999:1125; zur Diskussion s. Kap. 2.2.2.).

[71] Hier wird die wissenschaftstheoretische Kontroverse des Popperschen Positivimus mit dem sozialen Konstruktionismus Gergens deutlich (vgl. Kap. 1.2); Gergen hat Millers (1999) Artikel im American Psychologist als zusätzlicher Herausgeber unterstützt.

die Opponenten der zuletzt dargestellten Kontroverse aber darin einig sind, dass die Mehrheitsvermutung als akkurate Umweltwahrnehmung gelten könne, darf ihre in Kap. 1.1 behauptete Funktionalität ein wenig rehabilitiert werden. Dann aber müsste sie zum Screening einer sozialen Organisation vielleicht sogar besser geeignet sein, als die aggregierten persönlichen Meinungen. Diese Diskussion wird in Kap. 2.4 in den Fordergrund gestellt. Zuvor soll versucht werden, das bisherige Referat noch einmal zu ordnen.

2.3 Zwischenbilanz: assimilative und akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation

Kapitel 2.1 berichtet ausführlich über die unter dem Namen des False Consensus Effekts versammelten Befunde und Erklärungen der Assimilation von direkter und Metaperspektive. Kapitel 2.2 stellt ihnen eine Familie von noch weniger integrierten Befunden und Erklärungen von Perspektiven-Akzentuierung(en) gegenüber.

Während alle in Kapitel 2 referierten Befunde (‚Effekte‘) und ihre Faktoren einmal aus *einer* einheitlichen Theorie deduziert werden sollen, kann die modellhafte Integration aller Erklärungen dem Vorwurf des Eklektizismus schwer standhalten. Neben den heterogenen Social Cognition Ansätzen wurden Beiträge der Kognitions-, Sprach- und Entwicklungspsychologie, vor allem aber der Medienwirkungsforschung und Soziologie zugelassen (s. Tab. 2_3 rechts), Kap. 2.4 wird noch Aspekte der Coping-Forschung aufnehmen. Während in einigen Herkunfts-Vergleichen ähnliche Befunde nur anders benannt werden, entsteht doch auch der Eindruck, dass manche Konstrukte nur innerhalb eines bestimmte Theoriensystems genügend anschlussfähig sind. Die Antwort auf die Frage, ob beispielsweise das Ergebnis eines Produkts aus drei Repräsentationen, $P[O[P]] \circ P[P] \circ P[O]$, als Ausmaß der Balanciertheit des Systems positiv wird, oder ein Vergleichsergebnis $P[P] - P[O_i]$ nur bei ‚Anwendbarkeit‘ der übergeordneten Kategorie für eine Selbstkategorisierung $P[P \in O_g]$ zugelassen ist, erfordert den Rahmen des passenden ‚Sprachspiels‘. In der Wissenschaftstheorie stukturalisitischer Theorienkonzeption nach Sneed wird hier von *T*-theoretischen Begriffen gesprochen (Westermann 1987:30), die ihre Bedeutung nur innerhalb der Theorie erhalten.

Zudem wird die Annahme bestimmter Konstrukte unterschiedlich *bewertet*. Nicht nur die verschiedenen Disziplinen, sondern auch Segmente innerhalb des Social Cognition Paradigmas konkurrieren bezüglich der drei Erklärungstypen, dem motivationalen, kognitiven und sozialen Typus. Insbesondere ist die Setzung von *Motiven* umstritten. Sie gelten den Anhängern kognitiver Erklärungen als veraltet, zu sehr noch dem behavioristischen Reward Konzept verhaftet. In Kap. 2.1.3 wurde auf die Gefahr, als Forschende dem fundamentalen Attributionsfehler zu unterliegen, hingewiesen. In Kap. 2.4.1 werden Einwände gegen die normative Billigung positiver Konsequenzen von *positive illusions* (auf Ebene der Person) zugefügt, da sie auf gesellschaftlicher Ebene das deontische Ideal der Rationalität (Vernunft, Erkenntnis, Wahrheit) außer Kraft setzen. Millers (1999) Aufdeckung der Self-Fullfilling-Prophecy des Eigennutz-Mythos (Kap. 2.2) ist ähnlich zu verstehen. Soziale Erklärungen versuchen daher, die Befunde allein aus der Zugänglichkeit extern vorhandener Informationsmuster, ‚kogniti-

vistische', sie allein aus der Aktivierung und temporären Zugänglichkeit bestimmter Repräsentationsanteile und zusätzlicher Anwendungsmoderatoren zu erklären (vgl. das Venn-Diagramm in Abb. 2_19). Andere Forschergruppen hingegen argumentieren, „that it is time for a return to more motivational approaches to social psychological phenomena“ (Dunning 1999:2). Das m.E. stärkste Argument für den Ansatz des motivated thinking liegt in seiner Möglichkeit, *zielorientiertes Handeln* abzubilden und damit der Handlungstheorie zu helfen, einen zu mechanistischen Kognitivismus (Graumann 1988) zu überwinden. In Anwendung des Habermasschen Toleranz-Gebots, mit dem in Kap. 1.1 eine wichtige mit dem Perspektivenübernahmekonstrukt verbundene gesellschaftliche Hoffnung benannt wurde, folgt vielleicht auch, dass motivationale Annahmen aus der Erklärungsvielfalt nicht einfach eliminiert werden ‚dürfen´ (falsifiziert sind sie ja nun gerade nicht). Ein erstes Zwischenfazit kann daher die Notwendigkeit des Zusammenwirkens unterschiedlicher theoretischer Ansätze nicht ausschließen.

Komplexitätsreduktion muss dann auf andere Weise erreicht werden: zunächst, indem auf der Ebene der Befunde begonnen wird. Mit den Überschriften von Kap. 2.1 und 2.2 wurde die einfachste Befundgliederung bereits vorgenommen: Beschrieben wird die Annäherung von eigenen und bei anderen vermuteten Merkmalen, Wissensbestandteilen oder Meinungen, sowie deren Unterschiedsakzentuierung. Annäherung und Assimilation auf der einen Seite, Kontrast und Akzentuierung auf der anderen, sind häufig verwendete Vokabeln für gegenläufige Befunde; es liegt also nahe, zunächst die bipolare Eindimensionalität von *Assimilations-Kontrast* Modellen zugrunde zu legen:

Die Egozentrizität im False Consensus Effekt, die Stimulus- oder Situationsattribution eigenen Erlebens und Handelns inclusive Overconfidence, sowie der Hindsight Bias sind Assimilations- Befunde. Der False Dissensus, die Pluralistic Ignorance, Third-Person und Better-than-Average Effekte auf Person- oder Gruppenebene sind Akzentuierungen (vgl. Tab. 2_3). Der Actor-Observer-Bias in der Erklärung von Ross und die Intergruppendiskriminierung in der Erklärung von Mummendey (s. Text zu Abb. 2_34) werden komplizierter einzuordnen sein.

„However, whereas social projection revealed an excessive belief in self-other-similarity, biases in psychological inferences tend to reveal, if anything, a failure to take into account one's own experience when imagine that of others“ (Monin & Norton 2003:561).

Nach dieser – sehr groben – Befundkategorisierung stellen sich zwei Fragen, die vor der weiteren Integration geklärt werden müssen. Die erste betrifft die in Assimilations-Kontrast-Modellen gesetzte Asymmetrie zwischen Stimulus oder Vergleichstarget auf der einen Seite und Anker, Vergleichslevel, -standard oder -referent auf der anderen.

„Adaptation thus occurs with respect to a given segment or region of stimulation, reducing its effectivenes but at the same time accentuating stimuli above and below the critical region" (Helson 1964:50).

In Helsons Wahrnehmungstheorie (1964) bestimmt das Adaptationslevel den psychophysischen Nullpunkt, überschwellig abweichende Stimuli werden akzentuiert (Assimilation fand er selten). Im auf die Kommunikationswissenschaft übertragenen Modell (Sherif & Hovland 1961) wirkt die Einstellung $P_t[x]$ als Anker, dessen kategorial aufgefasster Akzeptanzbereich zwischen Assimilation oder Kontrast der Interpretation der Botschaft $P_{t+1}[O[x]]$ moderiert. Gilt diese Asymmetrie auch im Fall von Perspektivendiskrepanzen? In direkter Anwendung von Hovland ließe sich dies annehmen: assimiliert ein Meinungsvertreter ähnliche Argumente, „die ihn zu einer Überschätzung des eigenen Standpunkts verleiten können" (Hofstätter 1972:206) resultieren die in Kap. 2.1 dargestellten Befunde. Werden aber nur Metaperspektiven P[O[x]] (auch P[O[P]] u.a.) an die direktperspektivischen P[x] assimiliert oder von ihnen kontrastiert, oder werden auch die direktperspektivischen Kognitionen unmittelbar ‚bewegt´? Die modernere Assimilations-Kontrasttheorie der Urteilsprozesse von Schwarz & Bless (1992) stellt einer *Inklusion* von Zusatzinformationen in die Targetrepräsentation nicht nur deren *Exklusion*, sondern drittens auch ihre Aufnahme in den Vergleichstandard gegenüber. Auch in der aktuellen Theoriebildung in dieser Arbeitsgruppe (Mussweiler in press) sind die für Target und Vergleichsstandard aktivierten Informationen variable. Wie in Helsons und Hovlands Modell auch, ergibt die Frage nach möglichen Repräsentationsasymmetrien nur dann genügend Sinn (empirischen Gehalt), wenn die Repräsentations-Positionen in externer Perspektive (unabhängig) gemessen werden können. Während Helson mathematischen und empirischen Aufwand auf die Bestimmung des Adaptionslevels aus der Reizserie verwendet hat, und auch Hovlands Einstellung vor der Botschaftsrezeption gemessen und die Botschaftsinhalte von repräsentativ ausgewählten anderen bewertet und damit skaliert werden können, fällt die Messung eines Selbstbilds unter Ausschaltung des Sozialen Selbst (des Meadschen *Me),* oder die einer Metaperspektive unter Nicht-Einwirkung der eigenen Meinung – zumindest bei Gültigkeit je einer Teilgruppe der referierten theoretischen Annahmen – schwer. Die Selbstkonzeptforschung pflegt sich die Meinung über andere konstant(er) zu denken, die Personwahrnehmungs-, Intergruppen- und speziell die False Consensus Forschung, das Selbst und andere direktperspektivische Kognitionen. In Kap. 2.2.3 wurden unter der Frage *‚which to trust: der direkten oder der Metaperspektive?'* verschiedene, auch komplexere Positionen einander gegenüber gestellt, die meist eine der betrachteten Perspektiven als veridikal anerkennen, und einer von beiden eine bessere Verhaltensvorhersage zutrauen (Tab. 2_4). Auch wenn sie nicht alle empirisch gegeneinander getestet sind, sondern teils nur als Hintergrundannahmen der

jeweils untersuchten Hypothesen identifiziert wurden, so lässt sich resümieren, dass jede der vier ‚Bewegungsrichtungen' in Abb. 2_41 theoriebezogene Bedeutung besitzt. In experimentellen Settings der Informationsaktivierung müssten sie sich auch getrennt voneinander nachweisen lassen.

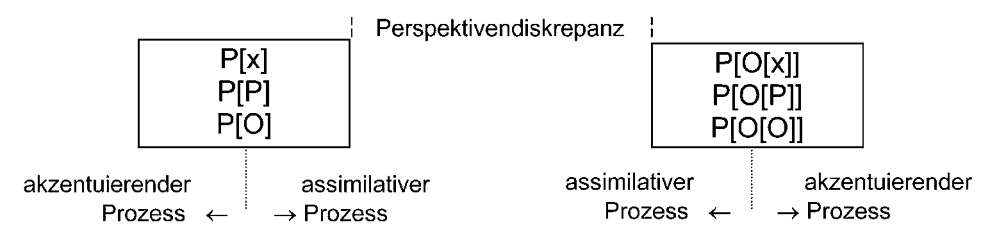


Abb. 2_41: Skizze I zur Diskrepanz von direkt- und metaperspektivischen Kognitionen im Rahmen einer allgemeinen Assimilations-Kontrast-Theorie

Die zweite Frage betrifft die von Abb. 2_41 nahegelegte rein additive Verknüpfung der Kognitionen als Diskrepanz oder Differenz. Die in Paradigmen des *Vergleichs* auf Person- oder Gruppenebene erbrachten Befunde scheinen zunächst mit dem additiven Modell der Diskrepanzregulation auszukommen, der Better-than-Average Effekt, aber auch die Pluralistic Ignorance und der Third-Person-Effekt wurden über einen einfachen Differenzwert operationalisiert (vgl. z.B. Abb. 2_27 Studie III, Abb. 2_29 Alicke et al. 1995). Dies aber bringt die Warnung Cronbachs (1955) vor einfachen Differenz- oder Diskrepanzwerten in Erinnerung. Ihr wurde in den Datenauswertungen bisher meist einfach insofern nachgekommen, als die Perspektivenmittelwerte pro Gruppe oder Design-Zelle gesondert dargestellt wurden. Cronbach sprach zunächst nur über die Operationalisierung abhängiger Variablen – wie steht es mit der Perspektivendiskrepanz als Wirkfaktor?

In der das Kapitel 1.2 leitenden Theorie kognitiver Balance erweist sich das additive Modell als unzureichend: *Auswirkungen* des ‚Vergleichs' zweier Perspektiven, z.B. der von P[x] und P[O[x]] auf die Beziehungsbewertung in P[O], erfordern den mutiplikativen Ansatz, den Interaktionsterm P[O[x]] ∘ P[x]. Wieso kommen Vergleichtheorien ohne ihn aus? Haben sie die moderierende dritte Variable einfach konstant gesetzt?

Zunächst könnte man einwenden, Heiders Kategorisierung der Relationskognitionen in binäre + / - Stufen erleichtere die Multiplikationsannahme (‚nur wo minus-mal-minus plus ergibt, lohnt eine Multiplikation ... '). Kategorisierung ist Folge von Assimilation und Kontrast (und vice versa), schon Helson bezeichnete seine Theorie als „*frame-of-reference approach, which regards stimuli as members of classes*" (1964:126). In Hovlands Theorie geht das Einstellungskontinuum mit höherem Involvement der Person in ein Kategoriensystem über:

> *„The person with a strong stand in a highly involving issue may judge an communication as within his own camp or against it, despite familiarity with the nuance of opinion held by those whose views are opposite to his. Thus unless stimulus arrangements and the task compel him to discriminate the delicately shaded differences of opinion, he lumps them into a single category or into a few categories at the pole opposite his own position" (Sherif & Hovland 1961:194).*

Hovlands Involvement kann selbst wieder kontinuierlich oder binär beschrieben werden. Es lässt sich mit den sog. Anwendungsbedingungen in Vergleichstheorien gleichsetzen, bspw. mit der in Tessers Self-Evaluation-Maintenance Theorie angenommenen Variable der ‚Relevanz eines Merkmals X für die Selbstdefinition´. Wird die Relevanzvariable binär vereinfacht (hier nur zu +/o), lässt sich eine mit der POX-Schreibweise vergleichbare Multiplikationsaussage gewinnen. Ob kontinuierliche Dimensionen oder Kategorien angenommen werden, ist für die Effektmodellierung eher unerheblich.

Vielleicht ist die Unterscheidung aber mitverantwortlich dafür, dass Konsistenztheorien häufiger für die assimilative Perspektivenregulation, Vergleichstheorien hingegen zur Vorhersage von Akzentuierung mit dem Ziel von Kategoriendistinktheit als ‚zuständig' betrachtet werden. Auch Heider selbst hatte Neid und Eifersucht als ‚seemingly exception' kategorisiert:

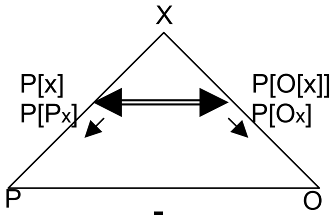


Abb. 2_42: Konsistenz- und Vergleichstheorie

> *„If* o *owns* x *(*oUx*) and* p *likes* x *(*pLx*),* p ~Lo *may often follow. This exception can be derived from the fact that ownership is a one-many relation. A person can own many things but each thing can, ordinarily, be owned only by one person. Therefore „o owns x" excludes „p ows x" or* oUx *implies* p~Ux. *Since* pLx *may tend toward* pUx*, conflict is introduced" (Heider 1946:109).*

Die ‚*Einer*-Vieles-Relation' als reality-constraint. Abbildung 2_42 versucht eine bildliche Darstellung des gemeinsamen Hintergrunds von Balance- und Vergleichs-Theorien: mit dem Distinktheitsziel *setzen* Vergleichstheorien eine negative Einheitsrelation: Entweder ich, oder O! Auf die in der Konfliktpsychologie wichtige Variable der „Wahrnehmung eines Nullsummenspiels" (Rüttinger 1980[2]) und ihrer Auflösung im log-rolling (z.B. L. Thompson 1990) kann hier nur hingewiesen werden. Eine Integration von Balance und Austauschgerechtigkeit über gerichtete und skalierte Kanten liefert Allessio (1990), Kap. 3.4 kommt auf diesen Punkt zurück.

Also ist die Multiplikationsannahme auch den Vergleichstheorien implizit. Da sich ein Interaktionseffekt nach dem Allgemeinen Linearen Modell der Statistik zu den Haupteffekten seiner Bestandteile additiv (und damit orthogonal) verhält, lässt sich der multiplikative Term nicht auf die bisherigen

Bestandteile in Abb. 2_41 reduzieren, er kann orthogonale Auswirkungen haben und muss in die Skizze aufgenommen werden (Abb. 2_43).

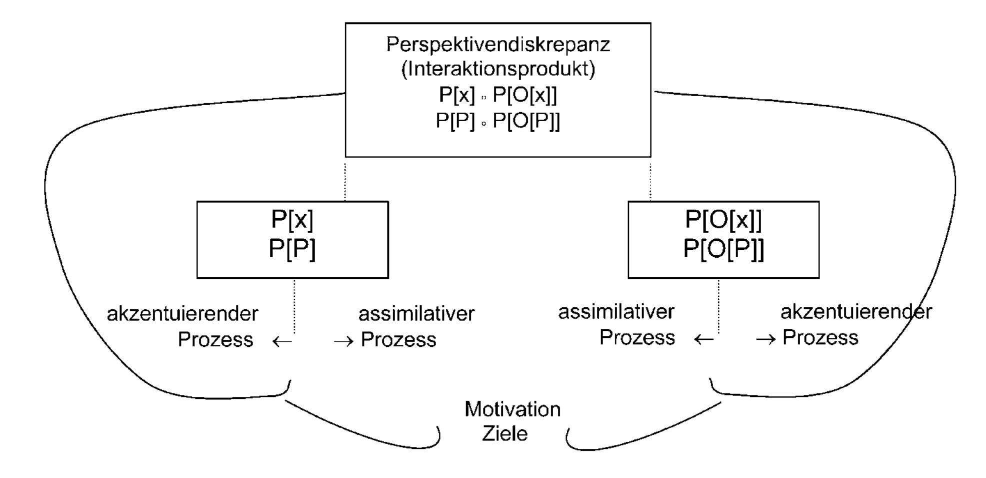


Abb. 2_43: Skizze II zur Diskrepanzregulation von direkten und metaperspektivischen Kognitionen unter Einbeziehung ihrer multiplikativen Verknüpfung.

Die mathematische Unabhängigkeit von Mittelwertsunterschied und Korrelation war in den methodischen Abschnitten 2.1.2 und 2.2.2 häufig angesprochen worden: Der False Consensus wird am einfachsten über die positive Korrelation von eigener und vermuteter Mehrheitsmeinung operationalisiert, der (echte) False Dissensus Effekt erfordert die (negative) differentielle Korrelation, somit ebenfalls die Multiplikation, den Interaktionseffekt der beiden Repräsentationen. Auf qualitativen Dimensionen X kann Kategorisierung, bspw. Distinktheit zur Abgrenzung von Identität *in beliebige Richtungen* aufgebaut werden. Dass die Familie der Better-than-Average -Phänomene mit Differenzen auskam, geht wohl auf die in interner und externer Perspektive *geteilte Bedeutung* der jeweiligen Positivitätsdimension zurück (bei geteilter positiver Bedeutung ist X für alle P identitätsrelevant und $P[P_x] > P[O_x]$ als Vergleichsergebnis für P somit angenehm, Abb. 2_42). Daher werden sich die Studien in Kapitel 3 bis 5 um inhaltliche Dimensionen bemühen, in denen genügend differentielle Varianz (Dissens zumindest in externer Perspektive) für ihre evaluative Bewertung vorhanden ist. Hier dürfte ein einfacher Mittelwertsvergleich über die ganze Stichprobe, wie in Better-than-Average- oder Pluralistic-Ignorance Befunden praktiziert, nicht ausreichen und die statistische Vorhersage der multiplikativen Diskrepanzregulation dürfte sich bewähren.

Zusätzlich lässt sich dann noch fragen, ob auch in einem selbstwertrelevanten *Leistungs*vergleich neben den Haupteffekten eines *positiven Selbstbilds* und eines *negativen Fremdbilds* deren Interaktion einen *Synergie-Effekt* für den Selbstwert

herbeiführen könnte? Vor dem Hintergrund der Lewinschen V = P ∘ U Formel wird bei gleichgerichteten (‚funktional äquivalenten') Haupteffekten der dann ordinalen Variablen – Interaktion nämlich besonderes Potential zugewiesen:

> *„functionally equivalent person and situation factors amplify their effects on behaviour (or other outcome variables such as emotion and well-being). The widely accepted additive model does not sufficiently account for such a pattern – unless a multiplicative component is added. We call this multiplicative component a synergistic interaction" (Schmitt et al. 2003:142).*

Der Nachweis von Synergien zwischen Person und physischer Umwelt oder zwischen zwei Repräsentationen erfordert die Erhebung von dritten abhängigen Variablen, die in den bisher berichteten Studien nicht systematisch verfolgt wurde. Eine entsprechende Analyse ist bisher nur für Studie I möglich: die Vorhersage der erhobenen Verhaltensintention aus derzeitigem Wohnsitzstatus und der bei den Kommilitonen vermuteten Entscheidungsverteilung zeigte (mit dem Ajzen-Modell konform) keinen Interaktionseffekt auf die Intention. Heider hätte ihn auch zunächst auf die Identifikation mit der Kategorie ‚Studierende' oder ‚Zugezogene' vorhergesagt. Vielleicht aber sind hier auch – konträr zur Argumentation von Schmitt et al. – die Haupteffekte zu stark? Oder erfordert die Synergistische Interaktion bipolare – sozial polarisierende – Dimensionen? Kapitel 3 und Kap. 4.2 werden wirtschaftspsychologische Bereiche vorführen, in denen die Perspektiveninteraktion die *wichtigste* Rolle spielt. Neben Heiders Bewertung von *Other*s werden die abhängigen Variablen des Value-Fit auf Zufriedenheit und Leistung ausgedehnt und überdies die Perspektivendiskrepanz aus externer Perspektive, die Metaperspektiven-Akkuratheit, über die multiplikative Verknüpfung operationalisiert.

Die beiden in Abb. 2_43 zugefügten symmetrischen Bögen deuten an, dass assimilative und akzentuierende Prozesse durch das Ergebnis des Perspektivenvergleichs im Interaktionsprodukt beeinflusst werden (Pfeilspitzen wurden ausgespart, um sie für die Assimilations- und Akzentuierungsrichtungen der aufgenommenen Faktoren zu reservieren). Daher wird von Perspektivendiskrepanz-*Regulation* gesprochen. Erklärungen vom motivationalen Typ argumentieren in dieser Art: persönlich angenehme Ergebnisse von sozialen Vergleichen, wie Meinungsvalidierung, assimilative Indentität oder Selbstwerterhöhung werden zu Vergleichs-*Funktionen*, und Funktionen bei intelligenten, der Antizipation fähigen Systemen zu Zielen. In der Terminologie der Handlungspsychologie stellen die Bögen in Abb. 2_43 die *interne* Selbstregulation dar (die externe wird sogleich zugefügt).

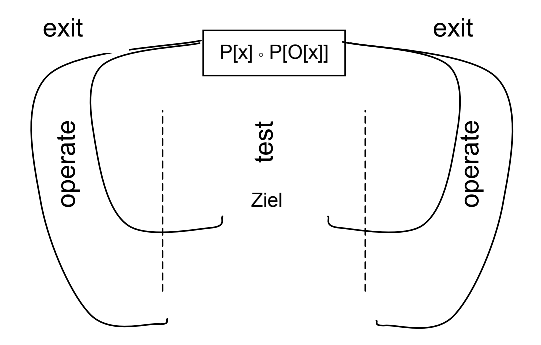


Abb.2_44: Selbstregulation als interne und externe TOTE-Einheit (G.A. Miller et al. 1960:27f).

Wenn eine Perspektivendiskrepanz einen psychischen Konflikt verursacht, beispielsweise ein Konsistenzmotiv aktiviert, werden externe oder interne Prozesse zur Konfliktreduktion in Gang gesetzt. Der motivationale Konstrukt-Typ, zu dem neben temporären Motivationen und Zielen generalisierte Motive, Einstellungen und Werthaltungen gehören, wird daher in die Mitte der Skizze platziert. Erwartungskonträres Verhalten oder Perspektivendiskrepanzen lenken aber auch Aufmerksamkeit, setzen Attributionen in Gang oder aktivieren Wissensbestanteile (daher haben die Bögen in Abb. 2_43 mehrere Endungen). Die selektive Aktivierung von – meist konfirmatorischen – Wissensbestandteilen hinsichtlich Target und Vergleichsstandard, die den Ausgang des ‚similarity testing' oder ‚dissimilarity testing' im zweiten Schritt bestimmen sollen, nachdem in einem ersten Schritt ein holistischer Ähnlichkeits-Check als Schalter zwischen diesen beiden Strategien entschied, ist Kernstück der Assimilations-Kontrast-Theorie Mussweilers (in press). Die interne Perspektivendiskrepanz-Regulation könnte so modelliert werden, die ‚holistische Ähnlichkeitswahrnehmung' liefert die Heider-Relation P-O, sie setzt den konfirmierenden (oder balancierenden) TOTE-Prozess, in Gang.[72]

Um die Komplexität weiterhin gering zu halten, die vielfältigen kognitiven und die sozialen Erklärungen der Assimilations- und Akzentuierungs-Befunde aber aufnehmen zu können, müssen nun Informationsquellen und Wissensspeicher zugefügt werden, in und aus denen Information oder Wissensbestandteile *zugänglich* werden können. Mindestens drei davon werden für notwendig gehalten: die *temporär aktivierten* Wissensanteile, die *chronisch* zugänglichen und die hier so genannten *externalen*, außerhalb der Person bestehenden und von ihr erreichbaren Informationskonstellationen, die insbesondere für die Modellierung der sozialen Erklärungen wichtig sind. Über die Art der Wissensrepräsentation wurde bisher wenig referiert. Die in kognitiven Erklärungen angenommenen Zugänglichkeitsprozesse basieren auf Annahmen zur Gedächtnisspeicherung semantischer und episodischer, aber teilweise auch analoger Information, in Kap. 1.3 wurden auch

[72] Mussweiler (in press) argumentiert bspw. mit dem überraschenden Assimilationsbefund in einem typischen Kontrast-Design, ausgelöst nur durch das Detail eines gleichen Geburtstags von Target und Standard. Heider kommt im Literaturverzeichnis Mussweilers (wie generell in solchen zum Paradigma des Sozialen Vergleichs, s.o.) nicht vor.

Mentale Modelle oder aber Regelsysteme genannt. Dies lässt die Skizze unbestimmt.

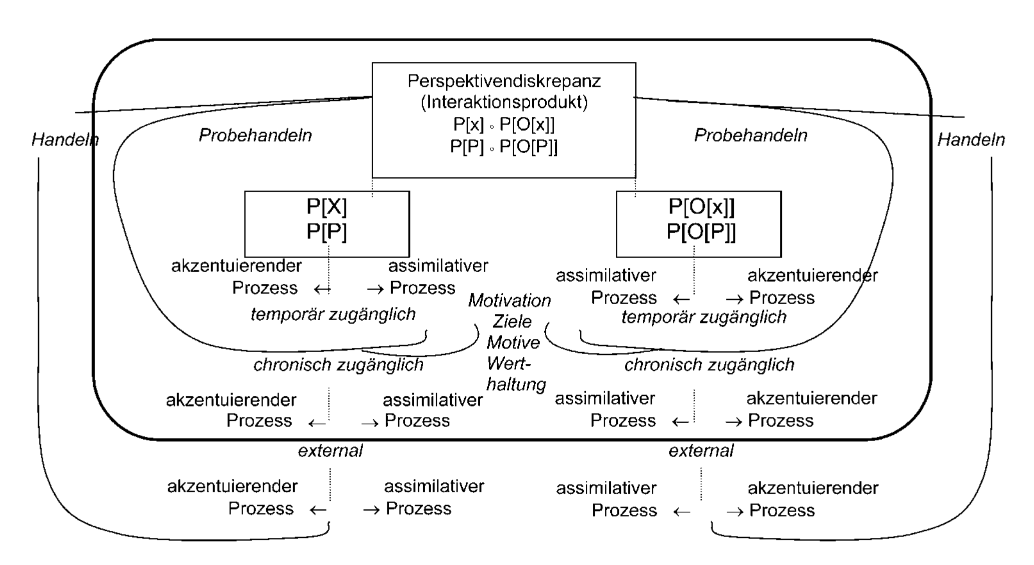


Abb. 2_45: Skizze III zur Diskrepanzregulation von direkten und metaperspektivischen Kognitionen: Grundmodell

Abb. 2_46 hat das Grundmodell aus Skizze III mit einigen der zusammengestellten Befunde und Faktoren der Perspektivendiskrepanz-Regulation ‚möbliert'. Erklärungen vom sozialen Typus benötigen die ‚Abbildung' externer Informationen (bottom-up), und zweitens die Erzeugung dieser Informationsmuster über die Verhaltenswirksamkeit von Perspektivendiskrepanzen (in Abb. 2_46 rechts oben). Auf diese Weise können zwei externe positive Feedback-Schleifen modelliert werden, eine akzentuierende (Pluralistic Ignorance) und eine assimilative (Selbstselektion): Regulationsergebnisse wie Sympathie, Beziehung und Commitment bewirken über Selbstselektion von Bezugsgruppen, Medien und Erlebnismilieus die faktische Ähnlichkeit im Kontakt, die dann zu wahrgenommener Ähnlichkeit (soziale Erklärung des False Consensus, Kap. 2.1.3) und auch faktischer Ähnlichkeit in Kognitionen über die Öffentliche Meinung führt (vgl. z.B. die Erklärung zu Abb. 2_15). Wahrgenommener Dissens reguliert über normative Compliance das (öffentliche) Verhalten (rechts oben): das von privaten Meinungen abweichende öffentliche Verhalten bei veridikaler Informationsaufnahme liegt der Pluralistic Ignorance zugrunde (Kap. 2.2).

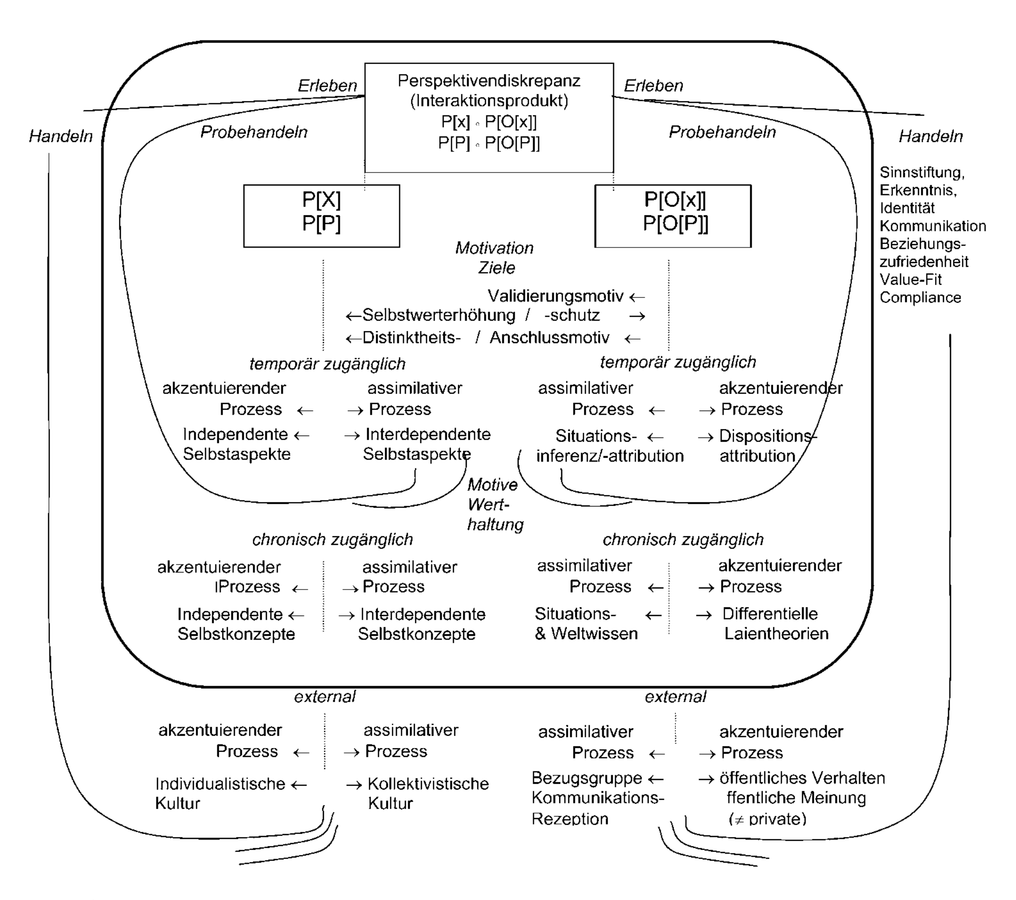


Abb. 2_46: Skizze IV zur Diskrepanzregulation von direkten und metaperspektivischen Kognitionen mit beispielhaften assimilativen und akzentuierenden Bedingungen

Während sich im Stil der sozialen Erklärungen wohl auch die Entstehung (und Aufrechterhaltung) von kollektivistischen oder individualistischen Kulturen als eine Selffullfilling Prophecy beschreiben lässt (vgl. noch einmal Miller 1999), und man sich über die faktisch assimilierende Wirkung von vermutetem Konsens zumindest in der Beziehungsforschung relativ einig ist (vgl. Kap. 4.1), wird von den rein kognitiven Theorien der Selbst- und Personwahrnehmung die Wissensrepräsentation und damit auch die differentielle (chronische) und situative (temporäre) Zugänglichkeit von assimilativen oder akzentuierenden Kognitionsinhalten zum Ausgangspunkt genommen. In Abb. 2_46 links wurde den von der Selbstkonzeptforschung (Markus, Hannover u.a., s. Kap. 2.1.3) angenommenen Konstrukten ein großer Raum eingerichtet, da diese Richtung prototypisch auf motivationale Annahmen zu verzichten sucht und Faktoren auf allen ‚Verarbeitungsstufen' (externale Kultur, chronische Wissensstrukturen und temporäre

Zugänglichkeit) einbezieht. Nicht dargestellt aber ist der in kognitiven Theorien dieser Familie angenommene *direkte* ‚Transfer' von aktivierten Wissensbestandteilen (z.B. ‚Selbstkonzept-Aspekten') in die Repräsentation anderer, seien es meta- oder direktperspektivische (z.B. Abb. 2_30). Dies wird sicher nicht die einzige Unzulänglichkeit oder aber Festlegung der Modellskizze sein. Man könnte bspw. argumentieren, dass die in vielen Zugänglichkeits-Heuristiken angenommene *Quellenverwechslung* (Kap. 2.1.3) einen zusätzlichen Verarbeitungsprozess der Quellenidentifizierung bedarf (eine ‚zentrale Executive'?), und die Skizze hier dann nur die resultierenden Repräsentationen abbilde.

Bevor aber über Erweiterungen der Skizze nachgedacht wird, oder sie grundsätzlich in Frage zustellen ist, soll zunächst ihre didaktisch – sortierende Funktion in der angewandten Psychologie exploriert werden.

2.4 Das Zufriedenheitsparadox in der Mitarbeiterbefragung

In diesem Kapitel soll eines der Phänomene interner Perspektivendiskrepanz-Regulation, das Zufriedenheitsparadox, als Schwester der Better-than-Average, Kontrollillusions- oder auch Pluralistic Ignorance Phänomene (Tab. 2_3) in der betrieblichen Situation untersucht werden. Die zu Beginn betrachteten spezifischen theoretischen Bezüge stellen einige in Abschnitt 2.2.1 nur kurz genannten Forschungsbereiche ausführlicher dar. Lassen sie sich dann noch in die Skizze der Zwischenbilanz (Abb. 2_45) integrieren? Organisationspsychologisch ist besonders interessant, dass sich aus dem Zufriedenheitsparadox positive Auswirkungen auf der Person-Ebene, dagegen negative auf der Organisations-Ebene vorhersagen lassen dürften.

2.4.1 Das Zufriedenheitsparadox als Positive Illusion

Das *Zufriedenheitsparadox* wird in der sozialwissenschaftlichen Wohlbefindensforschung (‚Wohlbefindensparadox'), der sozial- und entwicklungspsychologischen Lebenszufriedenheitsforschung (Staudinger 2000) sowie in der klinischen Psychologie und Medizin (Herschbach 2002) diskutiert. Der Name bezeichnet ein Befundmuster mit zwei Bestandteilen: Lebenszufriedenheitsfragen werden von einer großen Mehrheit der Befragten weit oberhalb der vorgegebenen Skalenmitte beantwortet auch wenn die objektive Lebensqualität (– in der externen Perspektive des Beobachters –) als gering zu beurteilen ist. Zudem scheint die objektive Lebensqualität kaum mit dem Zufriedenheitserleben korreliert; bspw. sind einige Gruppen von Krebspatienten zufriedener als die deutsche Durchschnittsbevölkerung (Heinrich & Herschbach 2000, z.n. Herschbach 2002:142f) und Personen aus Venezuela und Nigeria im internationalen Vergleich in der Mehrheit „sehr glücklich" (Ingelhard 1998, z.n. Herschbach 2002:143). Lotteriegewinner sind ein Jahr nach einem Gewinn zwischen 50T-1Mio$ nicht wesentlich glücklicher als Personen einer ansonsten parallelisierten Kontrollgruppe (Brickman & Coates 1978:921); in ihren Zukunftsprognosen unterscheiden sich beide Gruppen voneinander und von denen von Unfallopfern mit bleibenden Behinderungen gar nicht mehr (ein Unrealistic Optimism der Unfallopfer). Zusammenfassend lässt sich die bei linksschiefer Verteilung der Zufriedenheitsaussagen noch vorhandene Varianz durch Kriterien objektiven Lebenserfolgs nur sehr unzureichend aufklären. Ein Hinweis auf interne Perspektivenregulation.

Während der erste Teil des Befundmusters auch in der Arbeitszufriedenheits- und Kundenzufriedenheitsliteratur diskutiert wird, Zufriedenheitsmittel-

werte im Vergleich zur Forschererwartung[73] zu hoch erscheinen – wird der zweite Teil, die ausbleibende oder zu geringe Korrelation mit objektiven Bedingungen, in der Wirtschaftspsychologie selten öffentlich problematisiert: er stellt die Dienstleistung der Mitarbeiter- und Kundenbefragungen grundsätzlich in Frage.

Erklärungen für das Zufriedenheitsparadox lassen sich den bekannten motivationalen, kognitiven (und evtl. methodischen) Typen zuordnen: Unzufriedenheit ist nicht nur persönlich unangenehm sondern oft auch sozial unerwünscht (Studien zu Zufriedenheit und differentieller Konformitätsneigung berichten Staudinger 2000 und Herschbach 2002, s.a. Tab. 2_7 zu Studie IVa). Das Zufriedenheitsurteil scheint weitgehend motivational-kognitiv konstruiert, als Ergebnis interner Perspektivenregulation entsteht es *top-down*. Feist et al. (1995) haben in einem Messwiederholgungsdesign ein top-down Modell (Vorhersage der Bewertungen von konkreter Gesundheits- und Alltagsstress-Zufriedenheit zu Messzeitpunkt t2 durch generelles Wohlbefinden und positive Überzeugungen zu t1) gegen das bottom-up Modell (Bewertung konkreter Bedingungen zu t1 und globale Urteile zu t2) gegeneinander getestet: beide Strukturgleichungsmodelle passen zu den Daten, empirisch war die Kausalitätsfrage nicht zu entscheiden. In der psychologischen Theorieentwicklung wird der top-down Ansatz bevorzugt. Die Anpassung des Anspruchsniveaus sorgt für eine wenn auch etwas verzögerte Wiederherstellung ausreichender Zufriedenheit, die das Kontrollerleben und im sozialen Vergleich den Selbstwert stützt. Allerdings ergibt sich bei positiv bewerteten Vergleichspersonen (oder -gruppen, Nationen usw.) eine mixed-motive Situation, da Mitleid (als Folge assimilativer Perspektivendiskrepanz-Regulation) die (Schaden-)Freude verdirbt (Brandstätter 2000).

Die sozialen Vergleichsprozesse sind im Zuge motivational-kognitiver Erklärungen von Regulationsprozessen des konstruktiven Copings besonders ausgearbeitet worden: Anspruchsniveauänderungen nach extremen Lebensereignissen (der schon erwähnte Lotteriegewinn oder die schwere Unfallverletzung: Brickmann et al. 1978 unter Bezug auf Helson 1964, oder A. Campbell et al. z.n. Lecher 2002:73), oder über die Lebensspanne hinweg (Staudinger 2000), die Sinnstiftung nach negativen Erlebnissen zur Widerherstellung des Selbstwirksamkeitserlebens bis hin zur Kontrollillusion (Taylor & Armor 1996,

[73] Im Zufriedenheitsparadox lässt allerdings „nur“ eine externe Perspektive den Zweifel an der Akkuratheit der Selbstbeschreibungen aufkommen. Schon Deutsch (1960, z.n. Brickmann et al. 1978 :926) wies auf die „pathetic fallacy“ hin, in der Außenstehende die negativen Auswirkungen eines Unglücks größer einschätzen als die Opfer selbst – ein Spezialfall von Actor-Observer Bias mit – ausnahmsweise – positiven Auswirkungen. Ihr Einzug in die künstlerische Literatur ist eher zynischer Art: Thomas Mann schildert im ‚Zauberberg‘ eine Gesprächsrunde über die sich gegenseitig verstärkende Wirkung religiöser Verzückung bei den gesunden Helfenden und der Eingebildetheit der Kranken. In der Analyse der Metaperspektiven Hautkranker fanden Bosse, Fassheber et al. (1976) dann auch, dass sie von einem höheren ‚Störungswert‘ ihrer Krankheit in den Augen ihrer Sozialpartner ausgehen, als sie ihn selber zu empfinden angeben. Die Pathetic Fallacy der anderen wird antizipiert.

s.u.) und die Wahl von sozialen Vergleichgruppen (downward comparison) oder Veränderung der Vergleichs-dimensionen (Taylor 1983; Buunk et al. 2001) stellen die wichtigsten Bewältigungsformen vor. Durch experimentelle Anregung des Abwärtsvergleichs (Aufschreiben von ‚Better-Than-Most-Others Eigenschaften' anstelle von nur ‚guten Eigenschaften' in der Kontrollegruppe) können Buunk et al. (2001) die Zufriedenheit ihrer Versuchsteilnehmer (dort mit der Partnerschaft) steigern.

Für die Sozialperspektivitätsforschung ist die Regulation über Soziale Vergleiche interessant: die *bei anderen vermutete* Lebenszufriedenheit scheint im Allgemeinen ungefähr auf der Skalenmitte und damit niedriger als die eigene angegeben zu werden: Während sich etwa 60% der von Freedman (1978, z.n. Taylor & Brown 1988:198) oder 80% der von Diener & Diener (1996, z.n. Staudinger 2000) Befragten als zufrieden beschreiben, nehmen sie dies von 50% der Gesamtbevölkerung an. Dieser Teil des Zufriedenheitsparadoxons ist ein Better-than-Average Effekt (s. Kap. 2.2.1 und 2.3).

Wie bei der Überschätzung der eigenen Prosozialität oder der Unterstellung des Eigennutzes der anderen (Eppley & Dunning 2000, ggü. Miller & Ratner 1998, vgl. Abschnitt 2.2.3) kann auch über eine perspektivisch differenzierte Zufriedenheitsmessung die *Veridikalitäts-* und damit verbunden eine *Nützlichkeitsdiskussion* geführt werden: *‚which to trust?'* (Fields & Schuman 1976:434). Empfiehlt sich für die Zufriedenheitsdiagnostik in einem Kollektiv (Markt, Betrieb) – wie für die Meinungsprognose nach Noelle-Neumann (1979) – die Auswertung erfragter Metaperspektiven anstelle von oder zusätzlich zu der der überhöhten Selbstaussagen?

Vor der Auseinandersetzung mit dieser Anwendungsfrage soll eine der in Tab. 2_4 Kap. 2.2.3 zusammengestellten Positionen, die in der Grundlagenforschung ausgearbeitet und umfassend diskutierte worden ist, das dort sogenannte motivational-kognitive Modell, ausführlicher vorgestellt werden: die Wirkung von ‚Positive Illusions´ auf die psychische Gesundheit.

Positive Illusions and Mental Health

> *„Nehmen Sie einem Durchschnittsmenschen die Lebenslüge und Sie nehmen ihm zur gleichen Zeit das Glück ..." (Arzt Relling in Ibsens ‚Wildente', z.n. Mauthner 1910/o.J.:3, und englisch Jopling 1996:525).*

Die Arbeitsgruppe um Shelley E. Taylor hat in einer mittlerweile zweistelligen Anzahl von Studien zum Coping verschiedener Patienten und in vielzitierten Reviews von Arbeiten zur Social Cognition herausgestellt, dass ‚positive illusions' wie die Kontrollillusion, der unrealistische Optimismus und der Better-than-Average Effekt (dort das Self-Aggrandizement) zur psychischen Gesundheit

beitragen (Taylor 1983, Taylor & Brown 1988, Taylor & Armor 1996; zu europäischen Arbeitsgruppen s. Buunk et al. 2001:453). Nach Taylors Cognitive Adaptation Theory unterstützen Systeme positiver Überzeugungen, auch wenn sie (in einem erträglichen Maß) unrealistisch sind, die Ressource einer optimistischen Grundhaltung, die für das Bewältigen von Problemen notwendig ist. Ebenso wie die Mehrheit der Bevölkerung glaubt, besser als die Mehrheit der Bevölkerung zu leben, entwickelt eine Mehrheit von Schwerkranken die Vorstellung, besser als andere mit der Krankheit umgehen zu können. Dabei profitiert nicht nur die psychische Befindlichkeit (kognitiv steht im Theorienamen wohl für funktional oder motivational), sondern auch die privaten und beruflichen Beziehungen, es steigert sich die Stressresistenz und sogar die physische Gesundheit von Herz-, Krebs- und AIDS-Patienten (Taylor & Armor 1996, Taylor et al. 2001).

Die Arbeiten Taylors haben verschiedene Kontroversen nach sich gezogen. Eine davor betrifft die Rolle von *Persönlichkeitsfaktoren*: positive illusions als states oder traits? Der Term der ‚Illusion' soll in Abgrenzung zu ‚Bias' zwar auf länger anhaltende Haltungen hinweisen (Taylor & Brown 1988:194). Da die meisten Personen im Alltag zu Selbstüberschätzung neigen, in Situationen lebenswichtiger Entscheidungen aber, dem Rubikon-Modell von Heckhausen & Gollwitzer entsprechend, wohl fähig sind, auch bezüglich ihrer eigenen Mängel realistisch *abzuwägen* (zumindest sind sie dann weniger selbstbewusst, optimistisch, risikofreudig und positiv gestimmt als Personen in entscheidungsumsetzender Handlungsorientierung wie Taylor & Gollwitzer 1995 experimentell zeigen konnten), konzentriert sich Taylors Arbeitsgruppe auf das allgemeinpsychologische Phänomen und seine situativen Bedingungen (den umfangreichen Reviewarbeiten könnten die Befunde elaborierter Verarbeitung bei experimentell erzeugter negativer Stimmung noch zugefügt werden, z.B. Spies 1995).

> *„Situational factors can explain 100% of the variance in the degree to which people demonstrate positive illusions" (Taylor & Armor 1996:890).*

Der Einspruch seitens der Differentiellen Psychologie sieht im Ausmaß der Überschätzung einen Trait ähnlich dem Selbstbewusstsein, dem chronischen Optimismus, dem Constructive Thinking oder einer differentiellen Vergleichs-Orientierung (unterstützende Befunde z.B. Epstein & Meier 1989; Wolfe & Grosch 1990; s.a. Talor & Armor 1996:882f, Gyurcsik & Brawley 2001, Buunk et al. 2001 u.a.). Damit könnte die Wirkrichtung von Adaptation und Illusion aber auch umgekehrt sein (Suls & David 1996:997). Die Persönlichkeitspsychologie reagiert zudem mit der Publikation Taylor widersprechender

Befunde (z.B. Colvin, Block & Funder 1995, Boyd-Wilson et al. 2000; aber auch bei diesen Studien lassen sich methodische Zweifel anmelden[74]).

Für eine organisationspsychologische Betrachtung der Copingfunktionen von Selbstüberschätzungen ist ihr Trait-Status vielleicht ebenfalls weniger interessant als ihre situativen Bedingungen. Zum einen findet berufliches Handeln in sog. *starken Situationen* statt, die durch Rollen und andere Verhaltens-Normen geprägt sind, sodass Persönlichkeitsvarianz weniger zum Ausdruck kommt als in freieren, ‚schwachen Situationen' (z.B. Suhls & David 1996:1001f; vgl. auch die Konzepte Itemsschwierigkeit, faktische Ähnlichkeit, Allports J-Kurve, und dazu die hochinteressante Diskussion um den vielleicht ‚nur nominalistischen' Situationsbegriff zwischen Sabini et al. 2001a/b und ihren Kommentatoren Gilovich & Eibach sowie Hogan). Zum anderen sind situative Bedingungen leichter systematisch zu beeinflussen als persönliche.

Die interessanteste Kontroverse um den Ansatz Taylors trifft auch eine der Grundannahmen der Perspektivitätsforschung: von der griechischen Philosophie bis zur Humanistischen Psychologie haben Theoretiker immer wieder auf das Ideal von Wahrheit und Wissen, den *Realitätskontakt* in der Selbstreflexion, die akkurate Sicht der Welt und die veridikale auf Andere, auf Selbsterkenntnis als Ideal menschlichen Seins hingewiesen (für die Psychologie z.B. G.H. Mead, G.W. Allport, A.H. Maslow, E.H. Erikson, E. Fromm, C. Rogers u.v.a). Leitete eine implizite Wertschätzung veridikaler Sozialperspektiven bislang nicht auch die Abfassung des hier präsentierten Texts?

Aus der Perspektive der Philosophy gehört „*skepticism about self-awareness, the first-person point of view and ‚autophenomenology*'" (Joplin 1996:525) zu den ideologischen Kennzeichen der akademischen Psychologie – sollten die humanistischen Ideale nach den Befunden Taylors nun aufgegeben werden?

> *"The effective individual in the face of threat, then, seems to be one who permits the development of illusions, nurtures those illusions, and is ultimately restored by those illusions" (Taylor 1983:1168).*
>
> *"Disillusionment appears to be harmful to the individual" (Baumeister 1988:182)*
>
> *„The individual who responds … with a positive sense of self … will, we maintained, be happier, more caring and more productive … In this sense, the capacity to develop and*

[74] Beispielsweise wollten Colvin et al. (1995) als Maß der Selbstüberschätzung nicht die Diskrepanz des Selbstbilds zur Vermuteten Kommilitonenmehrheit, sondern, der Kritik von Shedler et al. 1993 folgend, zu Aussenurteilen verwenden. Sie zeigen, dass Personen die sich im Alter von 18 Jahren positiver einschätzen, als sie von Aussenbeurteilern eingeschätzt wurden, fünf Jahre später von anderen Aussenurteilern eher negative Eigenschaften zugesprochen bekommen. Da große Diskrepanzen zugunsten des Selbstbilds bei negativen empfangenen Fremdbildern zu erwarten sind, und in den Fremdbildern Konsens herrschen wird (angegeben ist nur die Stabilität des aggregierten Masses mit r=.38), sind die Ergebnisse anfechtbar. Die Auswertung hätte auf Diskrepanzmaße verzichten und die Stabilität der Fremdbilder auspartialisieren sollen.

maintain positive illusions may be thought of as a valuable human resource to be nurtured and promoted, rather than an error processing system to be corrected" (Taylor & Brown 1988:205).

So wäre der fromme Selbstbetrug also moralisch gar nicht zu verurteilen? Dagegen unternimmt die Philosophie den Versuch, das epistemische Ideal des Humanismus deontologisch zu verteidigen. Joplin (1996) argumentiert mit den Fähigkeiten zu Weisheit und Verantwortungsübernahme, die durch Selbstbetrug vermindert wird, um deretwillen das Ertragen von negativen Wahrheiten zur Pflicht werde: ohne Scham und Schuldgefühl keine soziale Rücksichtnahme, denn ein „lack of responsiveness to others amounts to a lack of responsibility for others" (1996:541, ähnlich auch Psychologen, z.B. Colvin et al. 1995:1161).

„The more people can get used to looking reality in the face, without becoming dependent on the crutch of comfort illusions, the greater the range of human responses – and human responsibility – open to them" (Joplin 1996:542).

In Taylors Arbeitsgruppe teilt man diese Ideale, fügt aber zwei weitere Argumente hinzu: zum einen schränkt eine moderate Selbstüberschätzung (Mittelwertsdifferenz) zwar die absolute Akkuratheit ein, nicht aber die *relative* (Profilkorrelation über mehre Items, Persönlichkeits- oder Lebensbereiche, vgl. die differentiellen versus allgemeinpsychologischen Korrelationen in Kap. 2.1.2 und Cronbach Abtrennung der Elevation); und eine relative Akkuratheit reiche zur Akzeptanz von negativen Rückmeldungen hin (Taylor & Armot 1996:886). Extreme Selbstüberschätzung sei auf Person-Ebene daher selten, familiäres Feedback spare geringfügige Selbstillusionen zwar aus, korrigiere aber die erheblichen und sorge daher für eine Begrenzung der Illusionen (Taylor & Armor 1996:887 &:891).

Zweitens wird in Zeiten *situativer* Depression, z.B. leichter Krankheit (Taylor & Gollwitzer 1995:225), in gesellschaftlich institutionalisierten Reflexionszeiten (Buß- & Bettag, Karfreitag, Volkstrauer- und Totensonntag), oder bei persönlich wichtigen Entscheidungen, oben mit Verweis auf das Rubikon-Modell experimentell bewährt, ein „window of realism" sichergestellt (Taylor & Gollwitzer 1995, Taylor & Armot 1996:887). Hier wird von den AutorInnen Konsens erreicht: „What we need is not the wholesale substitution of self-knowledge for self-deception, but the gifts of timing and tact require to emphasize the right one in the appropriate place" (Rorty 1975:22 z.n. Joplin 1996:FN3).

Die Gegenüberstellung positiver und negativer Konsequenzen von Selbstüberschätzung, von interner und externer Perspektivendiskrepanz-Regulation, ist somit mit dispositionaler oder situationaler Auffassung des Konstrukts verknüpft:. „We do not believe and have not maintained that more positive illusion is better" (Taylor & Armor 1996:891), wie es eben die differentielle Korrelation (z.B. bei Colvin et al. 1995, Boyd-Wilson et al. 2000, Shedler et al. 1993 und das Allgemeine

Lineare Modell hinter der üblichen between-subjects Statistik) verlangt. Auch wenn „mildly distorted perceptions“ und „modest illusions“ typische und hilfreiche Reaktionen auf belastende Ereignisse darstellen (Taylor & Armor 1996) und die Tatkraft zur Umsetzung von Projekten sicherstellen (Taylor & Gollwitzer 1995), so können Personen (und Gruppen, Organisationen und Staaten) mit übermäßiger Selbstüberschätzung natürlich an der Realität scheitern:

> *„falsely positive assessments of self may be associated with emotional benefits and practical risk, whereas accurate assessments of self may be associated with emotional risks but pragmatic benefits“ (Baumeister 1988:185).*

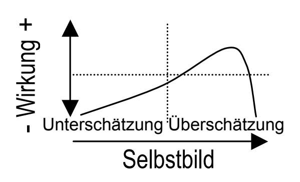


Abb. 2_47: Kurvenlinearer Zusammenhang von Selbstüberschätzung und psychischer Gesundheit (Taylor & Brown 1988, Baumeister 1988)

Die Wirkung von Selbstüberschätzung wird daher kurvilinear modelliert, mit nach rechts verschobenem Gipfel (zumindest in westlichen Kulturen, Heine et al. 1995). Die Graphik in Abb. 2_47 wirft (wie alle kurvilinearen Vorhersagen in der Psychologie) die Frage auf, ob sich das „optimal margin of illusion“ (Baumeister 1988) mit dem über Ratings erreichbaren Skalenniveau je wird erfassen lassen. In Psychosomatik-Studien mit negativer Korrelation von Illusion und Gesundheit (Krebspatienten Derogatis et al. 1979, z.n. Shedler et al. 1993:1118) und negativer Korrelation von Gesundheitsselbstaussage und Blutdruck während TAT und anderer stresserzeugender Aufgaben bei solchen Personen, die im klinischen Urteil als belastet erscheinen (Shedler et al. 1993), könnte besonders die rechte Seite des (hier wieder differentiellen) Prädiktors realisiert worden sein (Taylor et al. 1996:891). Die Skepsis dem empirischen Gehalt kurvilinearer Modelle gegenüber lässt sich durch Rückgriff auf *Normwerteverteilungen* aber wohl beschwichtigen. Hier bietet die Studie von Shedler et al. (1993) immerhin ein Argument gegen eine differentielle Deutung der Taylorschen Hypothese (zur Dissoziation zwischen differentiellen und allgemeinpsychologischen Wirkungen: Asendorf 1995). In Kap. 4.2 wird Abbildung 2_47 noch einmal eine Rolle spielen. Dort wird zu fragen sein, ob zwischen der hier betrachteten Zufriedenheit und den dort diskutierten Leistungsüberschätzungen Unterschiede im Verlauf der Wirkungskurve nachweisbar sind.

Konsequenzen für wirtschaftspsychologische Zufriedenheitsbefragungen?

Zu einer Antwort auf die Fragen nach der Veridikalität und der Nützlichkeit der Metaperspektive lässt sich der als Mischung des Motivational-Kognitiven Modells (erhöhtes Selbstbild) und des Distinktheits-Projektions-Modells (herabgesetzte andere; Tab. 2_4) charakterisierbare Coping-Ansatz von Taylor

heranziehen: beiden zum sozialen Vergleich *konstruierten* Perspektiven ist keine Veridikalität im Sinne von Tab. 2_4 zuzuschreiben, sie bilden zusammen ein positiv illusionäres Muster. Aber gerade wegen der wohl protektiven Wirkung des Better-than-Average müsste die Diagnostik gehalten sein, beide Perspektiven zu erfragen und ihre Diskrepanz (bzw. Multiplikation) in die Operationalisierung der Fokusvariable zu integrieren. Weiß die Wirtschaftspsychologie über das Zufriedenheitsparadox und seine Wirkung als Positive Illusion?

Die Wohlbefindensforschung ist eine Kundenzufriedenheitsmessung für die Qualitätssicherung der Arbeit des Staates. Auch in anderen *Kundenzufriedenheits-befragungen* werden die ermittelte Werte – nicht von den Auftraggebern aber von den Forschern – als zu hoch empfunden (für Patienten als Kunden von Krankenhäusern: Lecher 2002:60f). Neben der Stichprobenselbstselektion wird über den Milde-Effekt als motivationale oder kognitive Verzerrung gesprochen.

> *„Erst wenn es gelingt, Einflüsse wie Dankbarkeit, Soziale Erwünschtheit, Angst vor Repressalien u.a. messmethodisch zu umgehen oder zu mindern, werden Fragebögen Aussagen über vorhandene Schwachstellen liefern statt falsch-hohe Zufriedenheit" (Lecher 2002:9).*

Lassen sich also Validität und Nützlichkeit von Kundenbefragungen steigern, wenn anstelle von oder zusätzlich zur eigenen die bei anderen Kunden vermutete Zufriedenheit erfragt wird? Bietet die Metaperspektive somit eine Technologie der indirekten Befragung an? In Kap. 2.2.3 wurde der entsprechende Vorschlag, den Fischer (1993) mit dem psychoanalytischen Verdrängungs-Projektions-Modell begründet hat, für die Marktforschung diskutiert. Die False Consensus – Forscher aber warnen davor (z.B. Gross & Miller 1997:263).

Unter Bezug auf den Third-Person-Effekt in seiner motivationalen Better-than-Average Auffassung (vgl. Abschnitt 2.2.1) schlägt Lecher (2002) für die Qualitätssicherung im Krankenhaus die Formulierung der Items in der dritten Person Plural vor (z.B. „Die Patienten wurden zu spät über ... informiert" a.a.O.:105). Damit könne die individuelle Anspruchsregulation der Urteiler „methodisch außer Kraft" gesetzt werden (a.a.O.:94) – wird hier etwa wieder auf das psychoanalytische ‚Verdrängungs-Projektions-Modell' (Tab. 2_4) zurückgegriffen? Fishers Arbeit findet sich bei Lecher nicht.

> *„Die Tendenz, sich selbst als weniger beeinflussbar (im Fall der Patientenzufriedenheit als zufriedener) darzustellen als andere Personen wird dabei genutzt, um die Tendenz zu falsch hoher Zufriedenheit zu mindern" (Lecher 2002:62).*

An anderer Stelle soll eher die „anonymisiertere Itemformulierung" (a.a.O.153) für ‚ehrlichere' Angaben sorgen, es könnte also auch das ‚Motivational-Kognitive Selbst-Modell' angesprochen sein (Tab. 2_4). Die theoretische Klärung war nicht Lechers Ziel, aus ihrer umfangreichen empirischen Arbeit wird hier nur der Perspektive-Vergleich referiert: Eine Bogenvariante mit der

Itemformulierung in 1. Person Singular wurden 229 Patienten verschiedener Krankenhaus-Stationen, der Bogen mit der 3. Person Plural -Formulierung (Hamburger Fragebogen zum Krankenhausaufenthalt HFK) ein Jahr später 184 Patienten auf den gleichen Stationen vorgegeben. 19 Items können zwischen den Stichproben verglichen werden, AV ist der Anteil an nicht-positiven Bewertungen (negative und unentschiedene Antwortstufen der fünfstufigen Aussagenzustimmung).

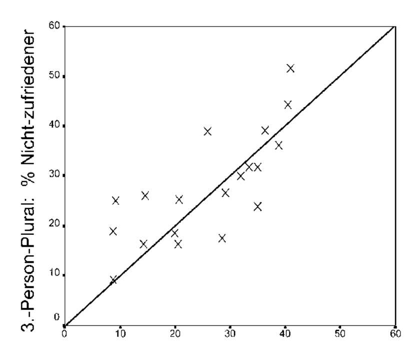


Abb. 2_48: Vergleich von Patientenantworten zu 19 Items in der klassischen Frageformulierung 1.-Person-Singular mit der in 3.-Person-Plural (Lecher 2002:132).

Die Ergebnisse zeigen m.E. ein gemischtes Muster: bei einigen Items erzielt die Frage nach den allein persönlichen Erfahrungen stärkere Unzufriedenheitsaussagen (unterhalb der Hauptdiagonale in Abb. 2_48). Zudem ist bei der Häufigkeitsschätzung seltener Ereignisse zur Beantwortung der 3.-Person-Plural -Fragen wohl mit deren Überschätzung durch Regression zur Mitte zu rechnen (vgl. Kap. 2.2.2). So bleibt zweifelhaft, auf welche Ursachen einzelne Antworttendenzunterschiede zurückzuführen sind[75], auch an geteilte Stereotype über ärztliches und Pflegepersonal und die darauf aufbauenden Kommunikationsnormen für Gespräche von Patienten untereinander (vgl. Pluralistic Ignorance) sollte bei den Erklärungen gedacht werden.

Dennoch macht Lechers Arbeit die Notwendigkeit deutlich, dem Zufriedenheitsparadox in der Praxis der Qualitätssicherung methodisch begegnen zu müssen: nur Defizitanalysen können bei den Adressaten der Kritik Veränderungen initiieren[76].

Auch in der *Arbeitszufriedenheitsforschung*, deren Methodenanwendung zur Verbesserung *der internen Kundenorientierung* in Auftrag gegeben wird, wird über eine hohe Quote von Zufriedenen („mindestens zwei Drittel“ Gebert & Rosenstil 1981:69; „ca. 60-90 Prozent“, Büssing et al. 1997a:2) mit gemischten Gefühlen und Zweifeln an der Messgüte gesprochen. Eine der zum Zufriedenheitsparadox parallelen Diskussionen um zu positive Urteile hat zu einer Differenzierung von Arbeitszufriedenheitsformen geführt (Bruggemann et al. 1975): ein Teil der

[75] Die Formulierung zu den am stärksten im Sinne der Autorin differierenden Antwortanteilen – „Meine Behandlungs- und Untersuchungstermine wurden oft abgesagt oder verschoben“ (9,2%), „Untersuchungstermine in andere Fachabteilungen werden oft verschoben“ (25%) – unterscheidet sich zudem durch den Präzisionsgrad.

[76] Lecher zur Praktikabilität:„in keinem Fall des Ergebnismonitorings wurde das Ergebnis als trivial oder belanglos wahrgenommen – manchmal allerdings als zu kritisch“ (2002:131). Ob dies aber auch schon für die Vorversion mit den „Ich“-Formulierungen galt, bleibt offen.

Zufriedenheit bekundenden Mitarbeiter sei (nur) „resignativ zufrieden“, ein anderer (nur) „pseudo-zufrieden“. Bruggemanns Fragebogen (auf ihn und die Theorie wird unten ausführlich eingegangen) enthält aber weiterhin einzig Selbstbeschreibungsratings. Aus der Arbeitszufriedenheitsforschung ist Verf. bisher nur eine Arbeit mit Metaperspektivenerhebung bekannt (M. Watzlawik 1985), in der ein Trainee-Programm über mehrere Messzeitpunkte begleitet wurde. Die 40 Teilnehmer hatten neben ihrer eigenen Zufriedenheit anzugeben, ob die Kommilitonen und ob der gegenwärtige Vorgesetzte das Programm *positiver oder negativer* einschätzen werden. Vorgelegte Korrelationen der Binär-Urteile mit der direktperspektivischen Zufriedenheit sowie nach z-Transformation berechnete Diskrepanzen sind jedoch methodisch zweifelhaft. Die Frage nach der Perspektivenregulation der eigenen mit der auf der gleichen Skala erhobenen metaperspektivischen Kollegenzufriedenheit gab den Anlass zu Studienserie IV.

2.4.2 Studienserie IV: ‚Die unzufriedenen Kollegen‘

Studie IVa konnte auf dem Weg der Kooperation mit einer Unternehmensberatung realisiert werden, die für einen größeren Industriebetrieb (deutscher Standort eines internationalen Konzerns) eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen hatte. In der Konzeption des Fragebogens wurden acht Inhaltsbereiche durch Aussagen abgedeckt, die zustimmend oder ablehnend zu bewerten waren (s. oberer Teil von Abb. 2_49). Jeder ca eine Seite beanspruchende Fragen-Block wurde mit einer Zufriedenheitsaussage („Insgesamt bin ich zufrieden mit ...“) und einer metaperspektivischen Aussage abgeschlossen („Ich denke, die Kollegen sind mit ... zufrieden“, notierbar als P[O[x]], oder, nach der Rekursionsstufenreduktions-Diskussion zu Abb. 2_3, als Vermutetes Selbstbild: $P[O[O_x]]$). Abb. 2_49 zeigt einen Ausschnitt mit der fünfstufigen Ratingskala.

In den Fragebogen wurden zusätzlich eine Identifikationsskala sowie eine Value-Fit Erhebung integriert, über deren Ergebnisse Kap. 3.2 berichtet.

Aussagen zu: **I. Information und Kommunikation**	**...diese Aussage:** **trifft nicht zu** – unentschieden – **trifft zu**
1. Es wird ausreichend miteinander gesprochen.	-2 -1 0 +1 +2
2. Rückmeldung über meine Arbeit bekomme ich	
– durch andere Abteilungen	-2 -1 0 +1 +2
– durch den Vorgesetzten	-2 -1 0 +1 +2
– durch Kollegen.	-2 -1 0 +1 +2
: :	
8. Insgesamt bin ich mit der Information und Kommunikation im Betrieb zufrieden.	-2 -1 0 +1 +2
9. Ich denke, die Kollegen sind mit der Information und Kommunikation im Betrieb zufrieden.	-2 -1 0 +1 +2

Abb. 2_49 Ausschnitt aus dem Fragebogen in Studienserie IV.

Durch die für die Durchführung von Studie IVa verantwortliche Unternehmensberatung und durch Leitung und Betriebsrat des Unternehmens wurde die MAB innerbetrieblich gut beworben und betreut, die Beteiligungsquote ist mit 66% überdurchschnittlich hoch, N=777 Fragebögen konnten ausgewertet werden. 70% der Teilnehmenden waren länger als 3 Jahre im Betrieb tätig, 11% sind selbst Führungskräfte (Meister, mittleres Management und Geschäftsführung). Führungskräfte und Belegschaft lassen sich neun Abteilungen zuordnen, die größte davon stellt 50% der Teilnehmer und betreibt die Produktion (in der anglo-amerikanischer Terminologie mehrheitlich ‚blue collar workers').

Der inhaltsspezifische Effekt

In der Gesamtzufriedenheit (Durchschnitt über die acht bereichsspezifischen Zufriedenheiten) deckt Studie IVa die erwartete ‚Illusion' mit mittlerer Effektgröße auf (d=.66; Tab. 2_6): bei den Kollegen wird Unzufriedenheit vermutet (das Metaperspektive-Mittel liegt mit -.10 im Rohwert knapp unterhalb der Skalenmitte, t(773)= -3,91 p<.001; die eigene Gesamtzufriedenheit mit +.21 darüber).

Die faktorenanalytische Aufteilung in zwei Dimensionen (Abb.2_50)[77] ergibt für die senkrechte Achse betriebsübergreifender Zufriedenheitsbedingungen jedoch *keine* systematische Perspektivendiskrepanz (d=.05)! Die Kollegen werden nur auf der waagerechten Achse abteilungsinterner Zufriedenheitsbedingungen als weniger zufriedener eingeschätzt, hier zeigt sich die Perspektivendiskrepanz als starker Effekt (d=.80; Tab. 2_6).

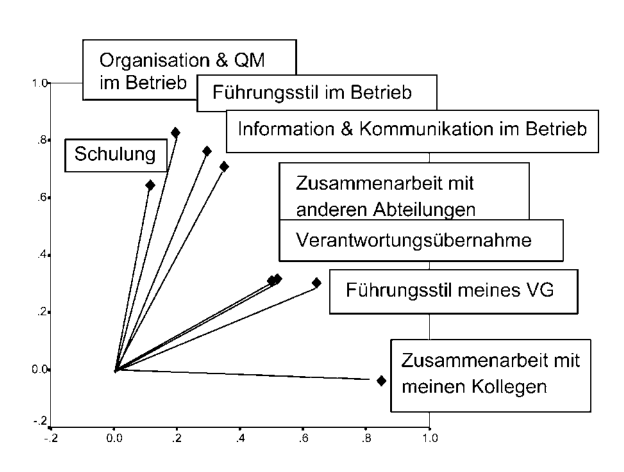


Abb. 2_50: Faktorladungsplot: Aufteilung der acht Zufriedenheitsbereiche in Studie IVa auf zwei Dimensionen (waagerecht die Zufriedenheit mit abteilungsinternen, senkrecht die mit betriebsweiten Bedingungen

77 Auch bereichsspezifische Zufriedenheitsurteile sind hoch korreliert. Die umfangreiche Datenanalyse, die für die kooperierende Unternehmensberatung durchgeführt wurde, hatte die beiden dann auch in den acht Zufriedenheitsurteilen extrahierten Faktoren zunächst über die Zusammenführung verschiedener anderer aggregierter Variablen aus dem umfangreichen Fragebogen gewonnen. Aus den acht Zufriedenheitsratings allein erreicht der zweiter Eigenwert gerade 1.0 (der erste 3.3; beide zusammen 54%). Die Interkorrelationsmatrix ist mit der der acht Metaperspektiven mit RMR=.029 und GFI=.99 hinreichend gleich (Zusammenarbeit mit Kollegen und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen korrelieren in der Metaperspektive höher, aber alle Unterschiede verbleiben resid_r<.10).

Da in Mitarbeiterbefragungen die Zusammenarbeit mit Kollegen generell besser als die Betriebliche Organisation beurteilt wird (so auch in Studienserie IV), könnte die inhaltsspezifische Perspektivedifferenz zunächst für eine Regression-zur-Mitte gehalten werden (vgl. Abschnitt 2.2.2). Eine Aufschlüsselung nach den neun Abteilungen des untersuchten Standorts in Studie IVa lässt indessen erkennen, dass diese Deutung nicht stichhaltig wäre: Abbildung 2_51 zeigt eine erstaunliche Homogenität der inhaltspezifischen Diskrepanz (in der umfangreicheren Kovarianzanalyse in Tab. 2_7: Perspektive x Dimension F(1,636)=8,6 p<.01 aber Abteilung x Perspektive x Dimension F(8,636)<1.0). Auch die Mitglieder der mit den betrieblichen Bedingungen (Organisation & Qualitätsmanagement, Führungsstil im Betrieb) zufriedenen Technik- & Logistik-Abteilungen und der Administration geben auf dieser vertikalen Dimension keine größere Unzufriedenheit der Kollegen an, die Regression-zur-Mitte Erklärung kann ausgeschlossen werden.

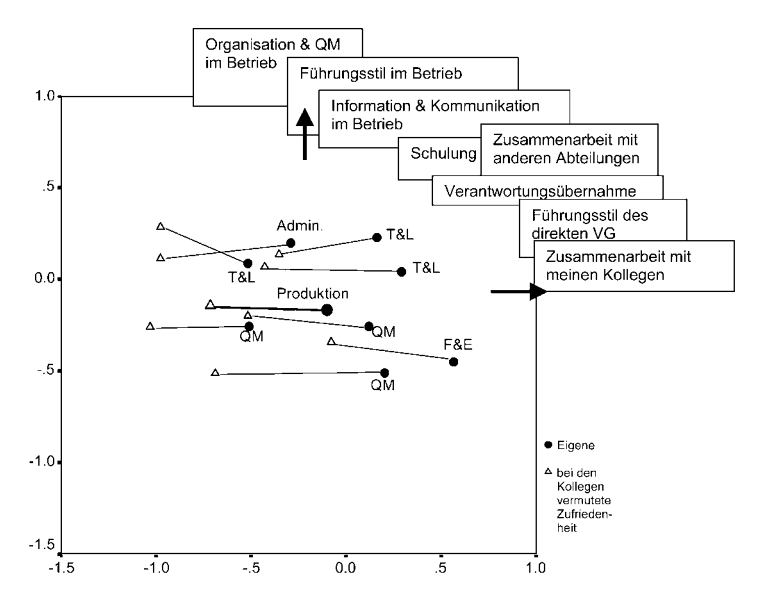


Abb. 2_51: Mittlere Perspektivenlokationen der neun Abteilungen, Industrieunternehmen, Studie Iva (Anordnung der acht bereichsspezifischen Zufriedenheitsitems gemäß Faktorladungen; waagerecht die Zufriedenheit mit abteilungsinternen, senkrecht die mit betriebsweiten Bedingungen; Abteilungen T&L= Technik & Logistik, QM= Qualitätsmanagement).

Die systematische Diskrepanz auf der Waagerechten gilt sowohl für Abteilungen, in denen man mit der Zusammenarbeit sehr zufrieden ist, als auch für solchen, in denen über Kollegen und eigenen Vorgesetzten geklagt wird.[78]

[78] Auch die in Abschnitt 2.2.2 erwähnte Überlegung, akkurate Mehrheitsschätzungen könnten bei rechtsschiefen Verteilungen unterhalb des Mittelwerts liegen, wenn sie sich eher am Median orientierten, kann nicht verantwortlich sein: in vier Abteilungen liegt der Median auf beiden Dimensionen knapp oberhalb des Mittelwerts.

Vor einem Erklärungsversuch dieser inhaltsspezifischen Perspektivendiskrepanzen sollte die Stabilität des Befunds geprüft werden: die metaperspektivische Zufriedenheitsbefragung wurde daher in drei weiteren Unternehmen mit dem aus Studie IVa übernommenen, z.T. gekürzten Fragebogen durchgeführt. Die für die faktorenanalytischen Dimensionen wichtigsten Inhaltsbereiche (Zusammenarbeit mit den Kollegen und Führungsstil des direkten Vorgesetzten sowie Information & Kommunikation, Organisation & QM, Führungsstil im Betrieb) wurden in allen Studien erfasst. Tab. 2_5 stellt Merkmale der Studien zusammen. Da Mitarbeiterbefragungen die Anonymität der Teilnehmenden sichern wollen, konnten nur wenige Personangaben erhoben werden.

Tab. 2_5: Merkmale der Studie IVa bis IVd zur metaperspektivischen Kollegenzufriedenheit

	Studie IVa Industriebetrieb (intern. Konzern)	**Studie IVb** Tagungshaus (kirchl. Träger)	**Studie IVc** Groß-Kino	**Studie IVd** Technologie Konzern
Teilnehmende N= (Führungskräfte:)	**777** (88)	**23** (2)	**42** –	**120** MZP1 90 MZP2, 49 beide (2)
Tn.-Quote	66%	65%	68%	47% MZP1
Gliederung in Abt. / Arbeitsbereiche	9 Abteilungen	4 Arbeitsbereiche (Anteilsangaben)	4 Arbeitsbereiche (Anteilsangaben)	3 Abteilungen
Demographie	Beschäftigungsdauer	–	Beschäftigungsdauer, Alter, Geschlecht	Beschäftigungsdauer, Alter, Geschlecht
Inhaltsbereiche mit metaperspekt. Zufriedenheit	8 (Abb. 2_50 & _51´	6 (Abb. 2_52)	5 (Abb. 2_53)	6 (wie Studie IVb)
Antwortskalen	Zustimmung [-2+2] Veränderung [-1+1]	Zustimmung [-2+2]	Zustimmung [-2+2] Veränderung [-1+1]	Zustimmung [-2+2]
Zusätzliche Konstrukte	Werthaltungen, Identifikationsskala	Offene Fragen	AZ.Formen nach Bruggemann	Commitment
Funktion, Durchführung: Rückmeldung:	Organisations-diagnose, Unternehmensberatung, bereichspezifisch an GF & MA.	Teil einer Organisationsdiagnose, freier Berater, nur an Geschäftsführung	Forschungsstudie, Diplomarbeit Sven Colmsee, nur an Geschäftsführung	Evaluation eines betriebl. Events, Diplomarbeit Steffi Schowe, an die drei Abteilungsleitungen

Die Abbildungen 2_52 und 2_53 zeigen die Befundreplikationen[79].

[79] Die beiden Dimensionen der Zufriedenheitsbedingungen wurden aus Studie IVa übernommen, indem eine multiple Regression die Faktoren (abteilungsinterne und betriebsweite Zufriedenheitsbedingungen) auf die fünf (in Studie IVc) oder sechs (in Studie IVb und IVd) Zufriedenheitsangaben im Selbstbild zurückführte und diese Lineargleichung dann zur Neuberechnung für alle in den jeweiligen Abbildungen enthaltenen Perspektivenlokationen verwendet wurde.

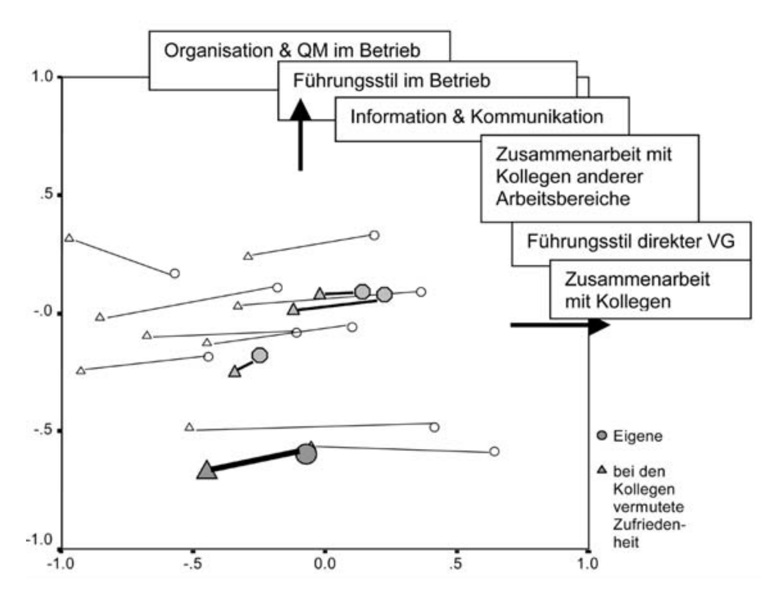
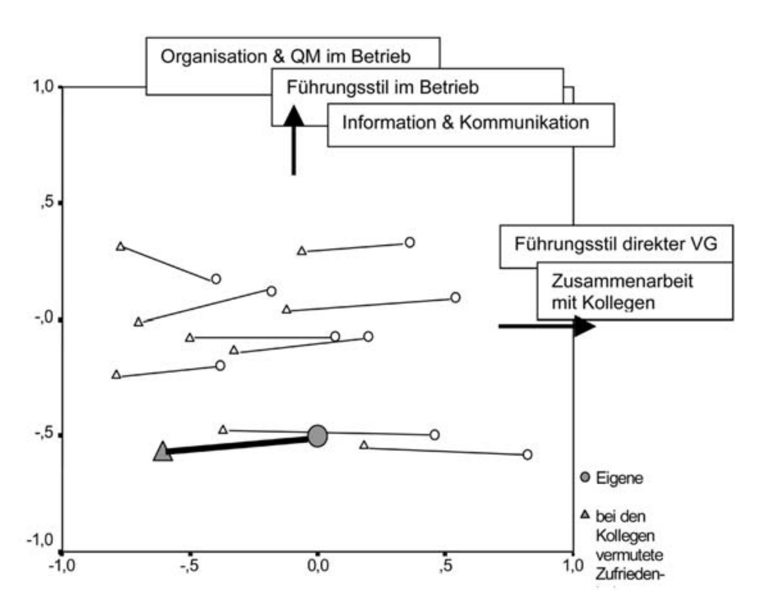


Abb. 2_52: Mittlere Perspektivenlokation der Tagungshausmitarbeiter (Studie IVb, große Symbole unten), sowie der Mitarbeiter dreier Abteilungen eines Technologieunternehmens (Studie IVd, MZP1, kleinere grau gefüllte Symbole) im Vergleich zu den neun Abteilungen aus Studie IVa für sechs Zufriedenheitsbereiche.

Abb. 2_53: Mittlere Perspektivenlokation der Kinomitarbeiter (große Symbole, Studie IVc) im Vergleich zu den neun Abteilungen aus Studie IVa, fünf Zufriedenheitsbereiche



Die Mitarbeiter/-innen in einem kirchlichen Tagungshaus (Abb. 2_52, unten) und in einem Kinobetrieb (Abb. 2_53) zeigen sich mit der internen Zusammenarbeit ähnlich zufrieden wie die Belegschaft in Studie IVa, doch unzufriedener mit ihrer betrieblichen Organisation. Die Perspektivendifferenz auf der waagerechten Dimension – bei den Kollegen angenommenen Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit – zeigt sich in beiden Unternehmen deutlich. In Studie IVd ist die systematische Diskrepanz geringer (Abb. 2_52), die Dimensionsspezifität besteht auch hier. Tab. 2_6 zeigt die Effektgrößen.

Tab. 2_6: Ergebnisse der Studie IVa bis IVd für die Gesamtzufriedenheit sowie für die beiden orthogonalen Inhaltsdimensionen.

	Studie IVa Industriebetrieb	Studie IVb Tagungshaus	Studie IVc Kino	Studie IVd Technologie-betrieb MZP1
Gesamtzufriedenheit:				
Effektgröße dw	d=+.66	d=+.37	d =+.83	d =+.48
r(P[x],P[O[x]])*	r=.81	r=.68	r=.75	r=.86
Dimension ´Abteilungsebene´				
Effektgröße dw	d=**+.80**	d=**+.63**	d=**+.88**	d=**+.48**
r(P[xa],P[O[xa]])*	r=.67	r=.65	r=.53	r=.78
Dimension ´Betriebsebene´				
Effektgröße dw	d=**+.05**	d= **-.01**	d=**+.13**	d=**+.09**
r(P[xb],P[O[xb]])*	r=.82	r=.73	r=.67	r=.81

* Die differentiellen Korrelationen wurden in Studie IVa und IVd innerhalb der Abteilungen berechnet.

Die Interpretation des in seiner Inhaltsspezifität unerwarteten jedoch stabilen Befunds kann sich nun – vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.1.3 und 2.2.1 und 2.4.1 berichteten Theorien – motivational, sozial oder kognitiv genannter Erklärungen bedienen, die Skizze in Kap. 2.3 erlaubt die Prädiktion noch nicht.

Die *motivationale* Erklärung von Effekten wie der Kontrollillusion (Kap. 2.2.1 u. 2.4.1) weist dem Selbstbild eine geringe Veridikalität zu: es sei zugunsten schmeichelhafter Selbstwirksamkeit und eigener Robustheit gegenüber äußeren Widrigkeiten (nur) konstruiert; die vermutete geringere Robustheit der Anderen (zur Gleichsetzung von Beeinflussbarkeit und Unzufriedenheit s. Lecher 2002:62) ermöglicht den Abwärtsvergleich. Entgegen diesem self-enhancement, dass für sehr globale Zufriedenheitsangaben besser als für spezifische ‚funktioniert' (Oishi & Diener 2001), wirken Anschlussmotiv und Validierungsmotiv auf die Übereinstimmung mit der angenommenen Kollegensicht hin. Gerade recht globale Zufriedenheitsurteile dürften mit der Festingerschen Urteilsunsicherheit behaftet sein, als Kontext- und Selbstkonzept-sensitiv sind sie bekannt. Nun müsste begründet werden, warum die Robustheit in Bezug auf Interaktionspartner (Kollegen und direktem Vorgesetzten) selbstwertschützend wirkt, diejenige gegenüber (Un-)Zufriedenheitsbedingungen auf Betriebsebene jedoch nicht. Nach der zweistufigen Vergleichstheorie von Mussweiler (in press) müsste der Zusammenarbeits-Inhalt doch eigentlich eher eine, dann konfirmatorisch bearbeitete Ähnlichkeitstestung nach sich ziehen? Oder wird der erste periphere Ähnlichkeits-Check zwischen Inhalt und Selbstdefinition durchgeführt? In der Arbeitszufriedenheitsliteratur setzt hier die Variable der *wahrgenommenen Kontrollierbarkeit* von Arbeitsbedingungen an (z.B. Büssing et al. 1997a, 1997b): da die Betriebsführung und damit Zufriedenheitsbedingungen auf der Betriebsebene als eher unkontrollierbar erlebt werden (bzw. ihre

Unkontrollierbarkeit im sozialen Konsens legitimiert ist), stehe das Bemühen um Kontrollerleben und damit die interne Perspektivendiskrepanz-Regulation hinter den ‚reality constraints' zurück. Hier geht es dann nicht um *Fähigkeiten* selbstwertrelevanter Kontrolle: P[P_x], sondern (nur noch) um *Meinungen* P[X]. Meinungen über Bedingungen außerhalb des eigenen Interaktionsradius, also über den Gesamtbetrieb, bleiben mit Unsicherheit behaftet: das Validierungsmotiv wird aktiviert, ein bandwagon-effect (Allport 1940), sich der Mehrheit anzuschließen, wird wahrscheinlich. Ähnlich hatten Marks & Miller (1987:83f; vgl. Kap. 2.1.3) im Zusammenhang mit dem False Consensus Effekt bei valenz-neutralen Inhalten argumentiert.[80] Allerdings muss nun darauf hingewiesen werden, dass auf der Dimension betriebsweiter Bedingungen *keine* Kongruenz von eigener und vermuteter Kollegensicht herrscht (wie die Mittelwerte in Abb. 2_51-_53 suggerieren), sondern unsystematisch sowohl positive wie negative Diskrepanzen zwischen eigener und vermuteter Kollegensicht vorliegen: Abb. 2_54 zeigt dies am Beispiel einer der Studien.

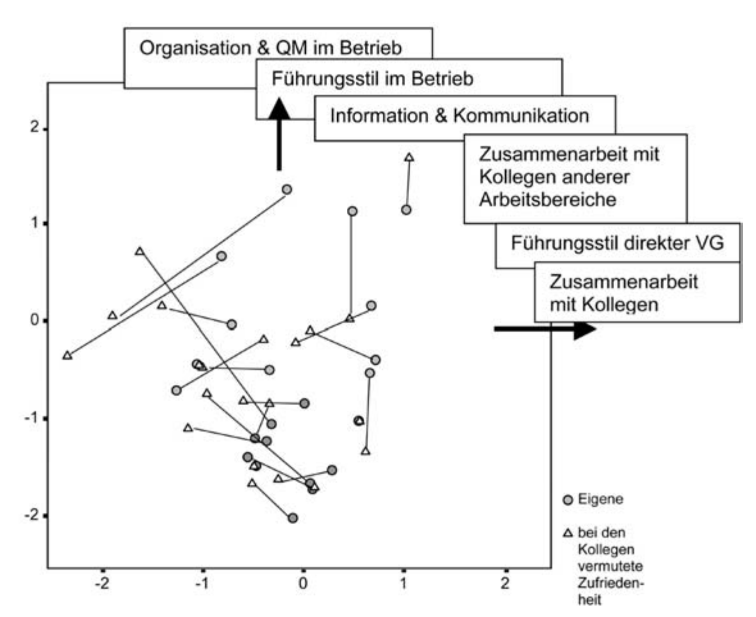


Abb. 2_54: Individuelle Perspektivenlokationen der 22 Mitarbeiter/innen des Tagungshauses, Studie IVb

Eine andere (post-hoc) Erklärung motivational-kognitiven Typs könnte sich der Theorie der Sozialen Identität oder Selbst-Kategorisierung bedienen: die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit speist sich aus Urteilen über Mitglieder der eigenen Gruppe, die Zufriedenheit mit der Betriebsführung kann als Urteil über eine Outgroup aufgefasst werden. Wenn Zusammenarbeitsitems somit die Personale Identität aktivieren und einen dissimilarity-test in Gang setzen (Mussweiler in press, vgl. Abb. 2_42), wird Distinktheit gegenüber den Kollegen in Form der

80 Die in Tabelle 2_6 aufgeführten Korrelationen von eigener und bei den Kollegen vermuteter Zufriedenheit (die in die Effektgrößenberechnung über die Streuung der Differenz eingehen) dienten in Kap. 2.1 als False Consensus Operationalisierung: wer innerhalb seiner Abteilung zufriedener ist, schätzt auch seine Kollegen relativ zufriedener ein.

False Uniqueness hergestellt. Analog sollten die Betriebsführungsitems Einigkeit mit den Kollegen über die Ougroup bewirken, eine Annahme, die zwar mit den etwas höheren Korrelationen des vermuteten Konsens für die Betriebsebene konform ist (Tab. 2_6), durch die Streuung der hier unsystematisch vorhandenen Diskrepanzen (z.B. Abb. 2_54) aber nicht gestützt wird. Zudem versagt die Intergruppenhypothese bei Abteilungen, deren Mitglieder zufrieden mit der Betriebsführung sind. Um einer Erklärung motivationalen Typs noch eine dritte Chance zu geben, stehen diese doch im Vordergrund der ausführlichen Illusions-Diskussion (Kap. 2.4.1), soll versucht werden, über die Moderation der Perspektivendiskrepanz differentielle Vorhersagen abzuleiten und an den vorhandenen Daten zu prüfen. Von einem Downward-Vergleich sollen sog. vergleichsorientierte Personen, die auch eher sozial- und konformitäts-orientiert sind (Buunk et al. 2001:453), stärker profitieren – tritt er bei ihnen auch häufiger auf? Allozentrische Personen mit prosozial-traditionellen Werthaltungen mögen andererseits auch stärker auf den Zusammenhalt mit ihrer Gruppe bedacht sein (Anschluss- & Validierungsmotiv) als idiozentrische mit Selbstbestimmungswerten, für die sich ein Unrealistic Optimism besser belegen lässt (Heine et al. 1999). Studie IVa erlaubt neben der Werthaltungsdiagnostik auch, das persönliche ‚Assimilations-Differenzierungs-Optimum' der Optimal-Distinctiveness Theorie (Brewer 1991) über die erhobenen Identifikationsratings zu operationalisieren (Strack 2000a)[81]; wer sich stärker mit dem Gesamtbetrieb oder Konzern identifiziert, dürfte den betriebsweiten Bedingungen eine höhere Relevanz zuweisen und eine im sozialen Vergleich stärkere eigene Unzufriedenheit aversiver empfinden (z.B. Brandstätter 2000). Das Ergebnis einer Kovarianzanalyse mit den binären Messwiederholungsfaktoren Zufriedenheitsdimension und Perspektive (Tab. 2_7) zeigt für die beiden Wertdimensionen[82] und die bevorzugte Identifikationsebene als Kovariaten zwar einfache Effekte: Mitarbeiter mit traditionellen Werthaltungen sind insgesamt zufriedener; solche mit prosozialen Werten sind zufriedener mit der Zusammenarbeit aber unzufriedener mit der Betriebsführung; das gilt auch bei hoher Job- und Team- aber geringer Konzern-Identifikation (und ist als Konvergenz der Maße zu interpretieren). Auf die Perspektivendiskrepanz und ihre dimensionsspezifische Ausprägung aber können diese Variablen nicht signifikant einwirken (Tab. 2_7).

Oder ist das Zufriedenheitsparadox doch eher eine Pluralistic Ignorance? Eine *soziale* Erklärung der Diskrepanz zwischen eigener und bei den Kollegen wahrgenommener Zufriedenheit kann mit restringierten Kommunikations-

[81] Die Mitarbeiter gaben Identifikationsratings für sechs Ebenen der Organisationsstruktur ab: eigene Arbeit – Team – Abteilung – Standort – Konzernsparte Deutschland – Konzern weltweit. Nach Ipsatierung beschreibt die erste Hauptkomponente die bevorzugte Identifikationsebene mit den Polen Uniqueness versus Deindividuierung.

[82] Auf die zweidimensionale Wertesemantik nach Schwartz (1992) geht Kap. 3.1, auf die in Studie IVa erfolgte Operationalisierung Kap. 3.2 ausführlich ein.

möglichkeiten argumentieren, die wiederum Normen und (wahrgenommenem) sozialem Einfluss zu verdanken sind (vgl. Kap. 2.1.3 u. Abb. 2_46). Die eigene Arbeitszufriedenheit mag verschwiegen werden, wenn in Kantinengesprächen zur Steigerung der Kohäsion unter den Anwesenden über Nichtanwesende, über einzelne Kollegen und den Vorgesetzten, sowie eben über die Betriebsführung, geklagt wird. In den rezipierbaren Kollegenmeinungen werden somit negative Bewertungen überrepräsentiert sein (selective exposure, s. Kap. 2.1.3), gerade Klagen über die Betriebsführung müssten dann in der Belegschaft sozial geteilt werden (iP- und eP-Konsens, vgl. Kap. 1.2). Andererseits dürfte die Unzufriedenheit mit gesamtbetrieblichen Bedingungen Führungskräften gegenüber unterdrückt werden. Auf diese Weise war in Kap. 2.1.3 eine generell geringere Akkuratheit der Metaperspektiven von Führungskräften abgeleitet worden (Abb. 2_16 und 2_17). Führungskräfte müssten demnach die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter mit Organisation und Betriebsführung überschätzen. Ähnlich geringeres Vertrauen könnte denjenigen Mitarbeitern entgegen gebracht werden, die erst kürzere Zeit im Betrieb und daher weniger in soziale Netze integriert sind. Erfahren sie weniger über Kritik an der Betriebsführung als lange miteinander kooperierende Mitarbeiter?

Tab. 2_7: Ergebnisse der Varianzanalyse der Zufriedenheitsangaben aus Studie IVa mit den binären Messwiederholungsfaktoren Dimension und Perspektive, dem Gruppenfaktor Abteilungszugehörigkeit sowie drei kontinuierlichen und zwei binären Kovariaten.

Moderation des/der		Konstante (Gesamtzufriedenheit)		Haupteffekt Dimension (Zusammenarbeit vs.Betriebsführung) F(1)=7.5 p=.01		Haupteffekt Perspektive (direkte vs. Metaperspektive) F(1)=29.8 p=.001		Interaktion Dimension mal Perspektive F(1)=8.6 p=.005	
durch die Kovariate	df/636	F	p	F	p	F	p	F	p
Prosoziale Werte	1	.9	.35	**4.9**	**.03**	.0	.98	1.6	.21
Traditionelle Werte	1	**24.7**	**.001**	.0	.97	2.1	.15	.1	.75
Identifikationsebene	1	.8	.38	**34.5**	**.001**	1.1	.31	1.1	.30
Beschäftigungsdauer(b)	1	**37.8**	**.001**	**9.8**	**.002**	**10.1**	**.002**	.0	.93
Binärer FK-Status	1	**3.2**	**.08**	.0	.99	1.1	.30	1.0	.32
Faktor Abteilung (1-9)	8	**4.2**	**.001**	**4.2**	**.001**	1.5	.16	.5	.87

Die Ergebnisse in Tab. 2_7 zeigen zwar eine tendenziell höhere Zufriedenheit von Führungskräften (p=.08)[83]; inferenzstatistisch beurteilt ist die in puncto Zusammenarbeit aufgrund des gewählten Maßstabs in Abb. 2_55 größer erscheinende Perspektivendiskrepanz mit der bei den Mitarbeitern beobachteten vergleichbar (p=.30).

[83] Sie wird deutlicher, wenn man die 10 höheren Führungskräfte den 73 Meistern gegenüberstellt. Gerade die höheren Führungskräfte aber fallen durch große Perspektivendiskrepanz auf der Dimension abteilungsinterner Zufriedenheitsbedingungen auf: sie attribuieren Unzufriedenheiten der Kollegen wohl auf deren Unfähigkeit, ihre eigenen Probleme zu lösen.

Die Ergebnisse der in Abb. 2_55 vorgenommene Unterteilung von Mitarbeitern nach der Beschäftigungsdauer (die Führungskräfte waren alle länger als drei Jahre im Betrieb) widersprechen den oben gemachten Ausführungen erst auf den zweiten Blick: neue Mitarbeiter vermuten bei ihren Kollegen tatsächlich höhere Zufriedenheit mit der Betriebsführung als dort vorhanden ist. Allerdings sind sie auch selbst – gerade mit der Betriebsführung – zufriedener als ihre Alt-Kollegen.[84]

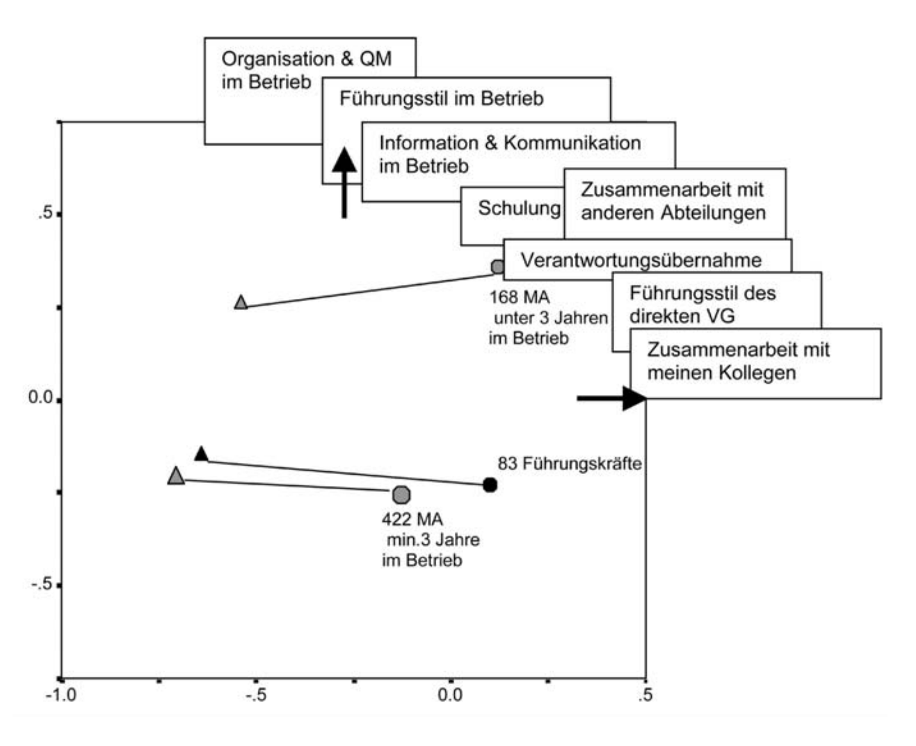


Abb. 2_55: Mittlere Perspektivenlokation von drei Subgruppen aus Studie IVa.

Die durch die günstigere Selbstaussage größere Diskrepanz zur Metaperspektive (Perspektive x Dauer in Tab. 2_7) ist bei Auspartialisierung der anderen in Tab. 2_7 genannten Kovariaten deutlicher als in Abb. 2_52. Insgesamt scheint das Ergebnis die soziale Erklärung nicht gut zu stützen, neue Mitarbeiter könnten sich auch des Copings positiver Illusionen bedient haben.

---

84 Denn während in den Abbildungen 2_51-_53 die Metaperspektiven dann als akkurat gelten, wenn sie das Abteilungsmittel der direkten Perspektive treffen („Kollegenmeinung"), hatten die neuen Mitarbeiter die Meinung von mehrheitlichen Altkollegen zu vermuten (der Anteil neuer Mitarbeiter verteilt sich auf die Abteilungen fast gleichmäßig Chi(8)=12,9 p=12). Abb.2_55 zeigt somit auf der Betriebsebene den False Consensus, den die Korrelationen in Tab. 2_6 belegen.

Auch in *Studie IVc* wurde die Beschäftigungsdauer erhoben, sie ist jedoch mit anderen Person-Variablen konfundiert (Alter, Geschlecht und ‚Aufgabenvielfalt': nur 20 Mitarbeiter des Kinos sind einem von vier Arbeitsbereiche fest zugewiesen, die anderen, jüngeren, sind Springer in zwei oder drei Bereichen). Wegen der geringen Anzahl von Mitarbeitern in Studie IVc mussten die konfundierten Personvariablen zur Abschätzung einer Moderation der Perspektivendiskrepanz faktorenanalytisch auf eine Dimension reduziert werden. Abb. 2_56 zeigt den Einfluss des Variablenbündels auf die Gesamtzufriedenheit (in einer Kovarianzanalyse analog zu Tab. 2_7: F(1,39)=5,2 p=.03) und auf die Größe der Perspektivendiskrepanz (F(1,39)=8,5 p=.01): Die jüngeren Frauen, die erst seit kurzem im Betrieb sind und häufig Springerfunktion inne haben (sowohl in Gastronomie, als auch in Einlass und Kasse arbeiten) sind zufriedener[85], gehen aber nicht von einer höheren Zufriedenheit der ‚etablierten' Kollegen aus.

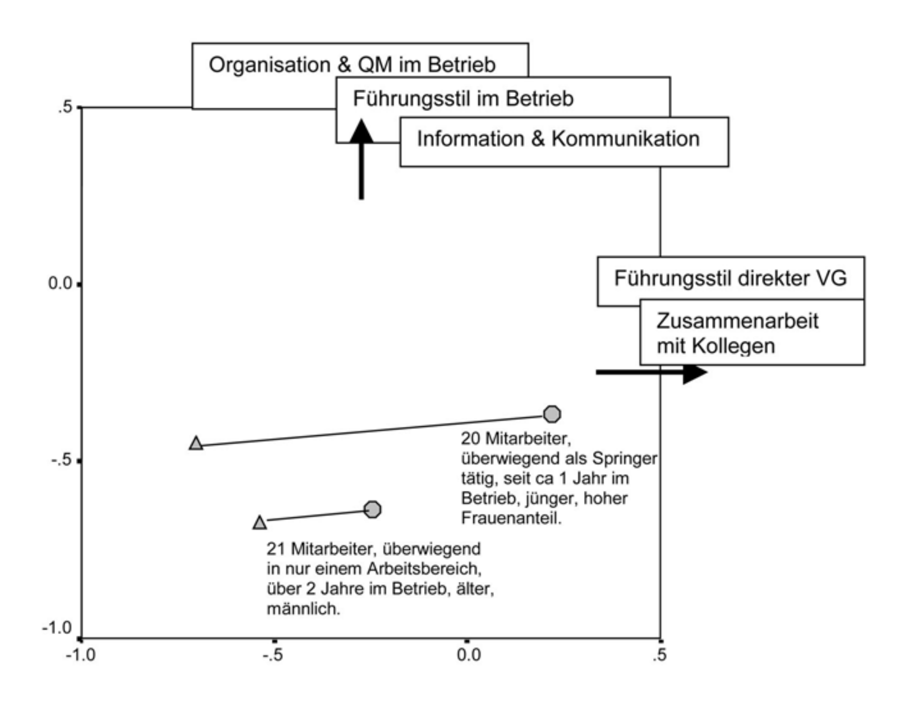


Abb. 2_56: Mittlere Perspektivenlokation von zwei Subgruppen aus Studie IVc (Mediancut der wegen Konfundierung eindimensional reduzierten Personvariablen)

Ob in Studie IVc die situativen (Taylor & Armor 1996) oder differentiellen (Suhls & David 1996) Faktoren die wirksamen sind, kann nicht entschieden

[85] weil sie abwechslungsreich arbeiten, noch stolz auf den Berufseinstieg sind, wie die in Abb. 2_55, oder, wie bspw. Bruggemann et al. (1975:113) argumentierten, als Frauen ein geringeres Anspruchsniveau haben (oder aus allen diesen potentiellen Gründen).

werden. Eine Moderation des Dimensions- und des Perspektive x Dimensions-Effekts tritt dabei aber nicht auf (beide F(1,39)<1); kein Fortschritt bei der Erklärung, warum man Kollegen nicht auch mit der Betriebsführung für unzufriedener hält als sich selbst.

Auch in *Studie IVd* mit ihren zum ersten Messzeitpunkt immerhin 120 teilnehmenden Mitarbeitern sind die vier Personvariablen Geschlecht, Alter, Dauer der Unternehmens- und der Abteilungszugehörigkeit konfundiert (zweiter Eigenwert <1). Dennoch wurden sie, unter Verzicht auf die Variable größter Kommunalität (Dauer der *Unternehmens*zugehörigkeit) als eigenständige Kovariaten in die Varianzanalyse aufgenommen (Tab. 2_8).

Tab. 2_8: Ergebnisse der Varianzanalyse der Zufriedenheitsangaben aus Studie IVd mit den binären Messwiederholungsfaktoren Dimension und Perspektive, dem Gruppenfaktor Abteilungszugehörigkeit sowie einer binären und zwei ordinal-sechsstufigen Kovariaten.

Moderation des/der		Konstante (Gesamt-zufriedenheit) F(1)=0.8 p=.36		Haupteffekt Dimension (Zusammenarbeit vs.Betriebsführung) F(1)=0.2 p=.61		Haupteffekt Perspektive (direkte vs. Meta-perspektive) F(1)=0.2 p=.65		Interaktion Dimension mal Perspektive F(1)=4.1 p=.05	
durch die Kovariate	df/107	F	p	F	p	F	p	F	p
Geschlecht	1	.9	.33	.0	.92	**6.0**	**.02**	.3	.61
Alter (4 stufig)	1	.1	.70	2.4	.13	.2	.66	**6.2**	**.02**
Dauer Abteilungszug.(6)	1	.0	.88	1.5	.22	1.0	.33	1.4	.24
und den Gruppenfaktor Abteilung (1-3)	2	2.4	.10	.4	.68	1.9	.15	.6	.51

In Studie IVd können die differentiellen Variablen Geschlecht und Alter die Perspektivendiskrepanz moderieren, die Dauer der Abteilungszugehörigkeit jedoch nicht (mehr). Frauen sind zufriedener (konform mit dem Befund einer Metaanalyse der Wohlbefindensforschung durch Wood et al. 1989, z.n. Feist et al. 1995:138) und unterstellen den meist männlichen Kollegen besonderes viel Unzufriedenheit (ähnlich wie in Studie IVc, Abb. 2_56), jüngere Personen sind zufriedener und unterstellen ihren Kolllegen mehr Unzufriedenheit mit Zusammenarbeit und direktem Vorgesetzen (ähnlich wie in Studie IVc, Abb. 2_56). Damit aber ist die interne Validität des Beschäftigungsdauer-Effekts in Studie IVa in Frage gestellt (Abb. 2_55, Alter und Geschlecht waren dort zur Anonymitätssicherung nicht erhoben worden).

Die vorgebrachte soziale Erklärung der nur auf einer Dimension vorhandenen Unterschätzung der Zufriedenheit anderer hat sich – zusammenfassend über alle Studien IV – somit nicht bewährt. Die Ergebnisse zeigen zwar einige differentielle Einflüsse auf das Ausmaß der ‚Positiven Illusion', die bereichsspezifische Ausprägung der Perspektivendiskrepanz bleibt davon jedoch unberührt.

Metaperspektive und Arbeitszufriedenheitsdynamik
Vergleichbar mit den Modellen der Regulierung von Lebenszufriedenheit (und bspw. Taylors Coping-Modell) sind in der AZ-Forschung spezifische kognitive Prozessmodelle erarbeitet worden. Neben Lazarus' Stressmodell ist vor allem das über deutsche Lehrbücher der Organisationspsychologie tradierte Modell der Arbeitszufriedenheitsformen (Bruggemann et al. 1975) bekannt. Es wurde als „fruchtbar und wegweisend" (Neuberger & Allerbeck 1978:168) und „auch in normativer Hinsicht von erheblicher Relevanz" (Gebert & Rosenstiel 1981:69) gelobt. Bruggemann legt einen in eine Anspruchsniveau-Änderung im Sinne von Lewin mündenden Bilanzierungsprozess zugrunde und nimmt als weitere interne Regulation eine motivational-kognitive Situations-Umbewertung sowie als auch externe ein aktives Coping an („neue Problemlöseversuche", Bruggemann et al. 1975:134f). Sozialen Vergleich sieht das Modell nicht vor. Dem Zufriedenheitsparadox trägt es insofern Rechnung, als für einen Teil der sich als zufrieden einschätzenden Mitarbeiter eine ‚Pseudozufriedenheit' oder eine ‚resignative Arbeitszufriedenheit' angenommen wird. Gelänge die Differentialdiagnose dieser Zufriedenheitsformen von denen der ‚progressiven' und ‚stabilisierten Zufriedenheit', könnte die prognostische Validität und die Treatment-Ableitung von Mitarbeiterbefragungen zum Wohle der Organisation verbessert werden.

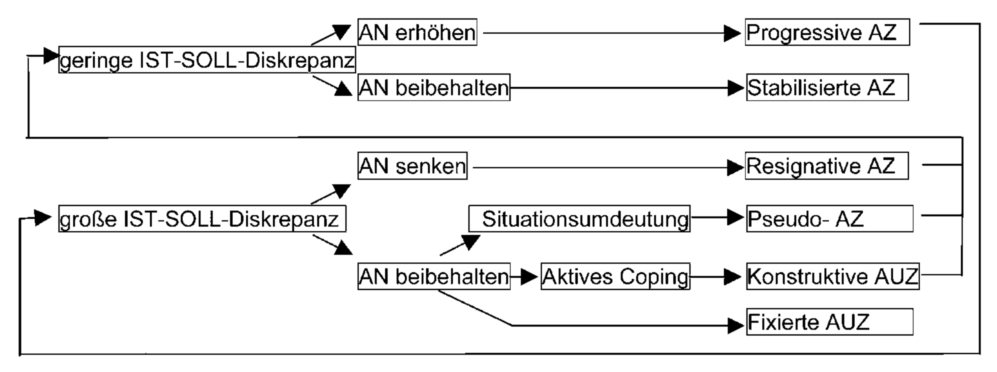


Abb. 2_57: Arbeitszufriedenheitsformen nach Bruggemann et al. (1975:134f)
(AN Anspruchsniveau; AUZ Arbeitsunzufriedenheit).

Personen, die die Arbeitssituation positive bewerten (geringe Ist-Soll-Diskrepanz), können ihr Anspruchsniveau beibehalten („stabilisierte Arbeitszufriedenheit") oder sogar erhöhen, und damit eine „progressive Arbeitszufriedenheit" aufweisen. Progressiv-Zufriedene treiben Prozesse ständiger Verbesserung voran, riskieren aber, ihren erhöhten Anspruch bei der nächsten Bilanzierung nicht erfüllt zu sehen. Wer eine große Ist-Soll-Diskrepanz wahrnimmt, muss „fixierte Unzufriedenheit" aushalten, wenn er nicht sein Anspruchniveau senkt, um „resignative Arbeitszufriedenheit" äußern zu können,

oder über eine Umdeutung der Situationsbewertung eine „Pseudozufriedenheit" zu erreichen: die Relevanz der Arbeitssituation nimmt ab. Wem aktives Coping möglich bleibt, befindet sich im Zustand der „konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit". Nur konstruktiv-unzufriedene (und progressiv-zufriedene) Mitarbeiter tragen zur objektiven Verbesserung de Arbeitsbedingungen bei und können auf diesem Weg der externen Perspektivendiskrepanz-Regulation nicht nur ihre eigene sondern auch die Bilanz ihrer Kollegen verbessern. Fixierte Unzufriedenheit und stabilisierte Zufriedenheit sind die beiden Attraktoren des dynamischen Systems, die Übergänge von einer empfundenen Ist-Soll-Diskrepanz zur nicht mehr empfundenen scheinen zumindest zahlreicher, das Zufriedenheitsparadox resultierte wohl auch in einer Computersimulation.

Ein Zusammenhang der Bruggemannschen Zufriedenheitsformen mit dem in der Studienserien IV aufgezeigten Diskrepanzmuster lässt sich herstellen, wenn der Soziale Vergleich der Anspruchsniveau-Regulierung vorgeschaltet wird: Wer die Kollegenmehrheit als zufriedener (oder unzufriedener) kogniziert – auch Bruggemann et al. (1975:131) hatten im Zusammenhang mit der Anspruchsniveausenkung soziale Normen in Betracht gezogen – muss seine Unzufriedenheit (oder Zufriedenheit) internal attribuieren (geringer Konsens im Kovariationsschema Kelleys), z.B. auf ein zu hohes Anspruchsniveau, aus P[x] wird P[P] (vgl. Abb. 2_3 und die Diskussion zu Abb. 2_33). Die erlebte eigene Devianz legt eine Anspruchsniveau-Änderung, seine Senkung im ersten (und Erhöhung im zweiten) Fall nahe. Aus dieser internen assimilativen Perspektivendiskrepanz-Regulation resultiert die soziale Konvergenz in der Bezugsgruppe.

Wenn es gelingen sollte, die Arbeitszufriedenheitsformen während ihrer Umbildung zu diagnostizieren (die Zustands-Diagnostik ist das konzeptionell größte Problem dynamischer Modelle, z.B. Neuberger & Allerbeck 1978:167), dann sollten Resignativ-Zufriedene schon gleiche oder noch höhere Zufriedenheit bei den Kollegen wahrnehmen, Progressiv-Zufriedene schon gleiche oder noch geringere – was nach den bisherigen Ergebnissen der Studienserie IV sowie nach den Befunden Taylors die häufigere Konstellation sein müsste: *Better than Average ist progressiv.*

Da die Situationsumdeutung von der Anspruchsniveau-Senkung und damit Pseudo-Zufriedene von Resignativ-Zufriedenen von Bruggemann empirisch nicht getrennt werden, und die Vermutung von Zufriedenheit der Kollegen auch eine Situationsumdeutung unterstützt, kann die vorhergesagte Rangfolge der Perspektivendiskrepanz für die drei verbleibenden Zufriedenheitsformen beibehalten werden.

stabilisierte AZ
resignative AZ
progressive AZ
konstruktive AUZ
fixierte AUZ

Abb.2_58: Hypothese zur Richtungstypik eigener ○ und bei den Kollegen vermuteter Zufriedenheit △ für die Arbeitszufriedenheitsformen Bruggemanns.

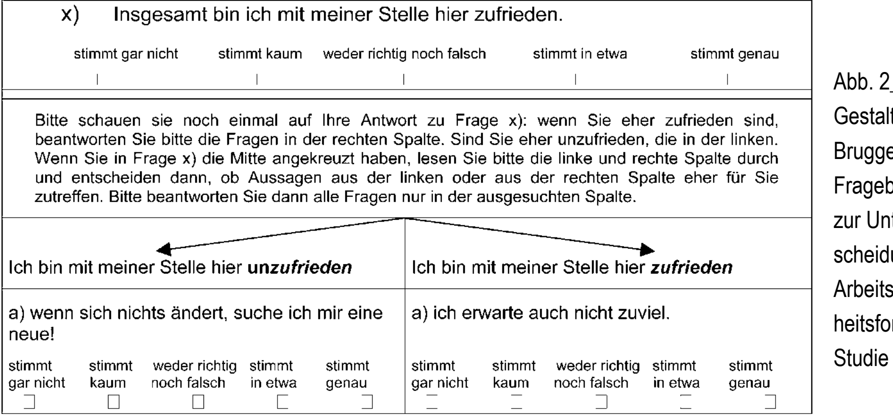
Um für die beiden Unzufriedenheitsformen unter-schiedliche Perspektiven-Diskrepanzen abzuleiten, kann Taylors Modell herangezogen werden: wenn aktives Coping eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung und Optimismus als Ressourcen verlangt, und diese durch Positive Illusionen bereitgestellt werden können, dürften Unzufriedene, die ihre Kollegen für noch erheblich unzufriedener halten, eher konstruktiv mit der Situation umzugehen versuchen: die Perspektivendiskrepanz sollte bei fixierter somit kleiner als bei konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit ausfallen (Abb. 2_58).

Gelten diese Folgerungen nun für die beiden Inhaltsdimensionen in Studie IV gleichermaßen? Mitunter wird in Bruggemanns Modell das oben erwähnte Konstrukt der wahrgenommene Kontrollierbarkeit aus Lazarus‘ Stressmodell integriert (z.B. Gebert & Rosenstiel 1981:69f; Büssing et al. 1997a,b): bei positivem Kontrollerleben könne auf Anspruchsniveau-Senkung oder Situationsumdeutung verzichtet und eben konstruktiv gehandelt werden (vgl. Abschnitt 2.4.1): verschiedene Regulationsmechanismen wirken kompensatorisch! Das im Vergleich zu den betriebsweiten Bedingungen für die abteilungsinternen der Zusammenarbeit höhere Kontrollerleben sollte dann gerade auf der Waagerechten der Abbildungen 2_51-_53 einen Downward-Vergleich unnötig machen – dieser Ableitung wird durch die Befunde von Studie IV widersprochen. Die oben abgeleitete inverse Vorhersage der im Sinne der creative deception leichteren Herstellbarkeit einer Kontrollillusion auf der Zusammenarbeitsdimension gewinnt. Die kompensatorische, hier unterlegene Vorhersage ist vom Typ des Distinktheits-Projektions-Modells aus Tab. 2_4 (Kap. 2.2.3), die hier überlegene ist vom Typ des Motivational-Kognitiven Selbst-Modells (auch der ‚normal‘ Better-than-Average fällt bei wahrgenommener Kontrollierbarkeit der Eigenschaft höher aus, Alicke et al. 1995:805).

Allerdings könnten, um es noch einmal mit dem Typ der sozialen Erklärungen zu versuchen, konstruktiv-unzufriedene Mitarbeiter, die ihre Kollegen für noch unzufriedener mit Bedingungen der abteilungsinternen Zusammenarbeit halten (Abb. 2_58), am meisten motiviert sein, über ihre Unzufriedenheit zu reden (‚voice‘ in der Terminologie Hirschmans); resignativ-zufriedene werden hingegen schweigen und somit die betriebliche Entwicklung nicht fördern.

Für die verschiedene Arbeitszufriedenheitsformen, die Bruggemann erkennt, werden also, zusammengefasst, unterschiedliche Perspektivendiskrepanzen vorhergesagt (Abb. 2_58), die *für die Entwicklung der Organisation* als unterschiedlich günstig gelten können. Kann sich die Vorhersage bewähren?

In *Studie IVc* wurde zusätzlich zu dem hier auf drei Seiten gekürzten Zufriedenheitsfragebogen (vgl. Tab. 2_5 und Abb. 2_53) der Bruggemannsche Fragebogen zur Zufriedenheitsform-Diagnose eingesetzt. Wegen ihrer geringen Mitarbeiterzahl kann diese Studie nur explorativen Zielen dienen; ein in den Lehrbüchern vorhandenes – nicht selten kritisches – Interesse an Bruggemanns Modell mag sie rechtfertigen. Der Fragebogen von Bruggemann et al. (1975) wird in der Literatur scharf kritisiert: das Modell sei gut, doch die empirische Realisierung „ungenügend und gescheitert" (Neuberger & Allerbeck 1978:168) oder zumindest in ihrer Brauchbarkeit „noch nicht geklärt" (Gebert & Rosenstil 1981:69, s.a.:243f). In der Arbeitsgruppe von Neuberger wurden Verbesserungsversuche für konvergente und diskriminante Interkorrelationen zusammengesetzter Items und für die Instruktion, nach der eigenen Zufriedenheitsentscheidung nur einen Teil der weiteren Fragen zu bearbeiten, unternommen (Neuberger & Allerbeck 1978). Da aber auch neuere Versuche, den Fragebogen durch ein strukturiertes Interview und eine Kartenwahl-Technik zu ersetzen, am Problem der konvergenten Validität gescheitert sind (Büssings et al. 1997a, b), wurde auf Neubergers Bearbeitung des Originalfragebogens zurückgegriffen. In der Version von Benz (Neuberger & Allerbeck 1978) wurden ein Item aufgeteilt und für jede Zufriedenheitsform zwei weitere Formulierungen zugefügt (Tab. 2_9). Das Instruktionsverständnis konnte in Studie IVc durch einfache Änderung der Formatierung sichergestellt werden (Abb. 2_59).


x) Insgesamt bin ich mit meiner Stelle hier zufrieden.

stimmt gar nicht | stimmt kaum | weder richtig noch falsch | stimmt in etwa | stimmt genau

Bitte schauen sie noch einmal auf Ihre Antwort zu Frage x): wenn Sie eher zufrieden sind, beantworten Sie bitte die Fragen in der rechten Spalte. Sind Sie eher unzufrieden, die in der linken. Wenn Sie in Frage x) die Mitte angekreuzt haben, lesen Sie bitte die linke und rechte Spalte durch und entscheiden dann, ob Aussagen aus der linken oder aus der rechten Spalte eher für Sie zutreffen. Bitte beantworten Sie dann alle Fragen nur in der ausgesuchten Spalte.

Ich bin mit meiner Stelle hier ***unzufrieden***	Ich bin mit meiner Stelle hier ***zufrieden***
a) wenn sich nichts ändert, suche ich mir eine neue!	a) ich erwarte auch nicht zuviel.
stimmt gar nicht / stimmt kaum / weder richtig noch falsch / stimmt in etwa / stimmt genau	stimmt gar nicht / stimmt kaum / weder richtig noch falsch / stimmt in etwa / stimmt genau

Abb. 2_59: Gestaltung des Bruggemann-Fragebogens zur Unterscheidung von Arbeitszufriedenheitsformen in Studie IVc.

Die Clusteranalyse mit den zuvor festgelegten Cluster-Zentren (Tab. 2_9) ermöglicht die Zuordnung der 42 Mitarbeiter des Kinobetriebs in Studie IVc zu den fünf Arbeitszufriedenheitsformen.

Da nur vier Mitarbeiter sich in dem entscheidenden Einzelitem (Abb. 2_59 oben) als unzufrieden einschätzten[86], und zwei der drei „Unentschiedenen" instruktionsgemäß wählten und die Unzufriedenheitsitems beantworteten, bleiben die beiden Unzufriedenheitsformen gering besetzt (Abb. 2_60).

Tab. 2_9: Cluster-Zentren zur Kategorisierung der AZ-Formen (Ratings von -2 / +2, vgl. Abb. 2_59).

Insgesamt unzufrieden	Fixiert unzufrieden	Konstruktiv unzufrieden		Progressiv Zufrieden	Stabilisiert Zufrieden	Resignativ Zufrieden	Insgesamt zufrieden
wenn sich nichts ändert, suche ich mir eine neue!	-1	+1		-1	o	+1	ich erwarte auch nicht zuviel
ich ärgere mich über viele Sachen!	+1	+1		-1	o	+1	schließlich könnte es schlimmer sein!
glaube aber, dass sich in Zukunft etwas ändern wird!	-1	+1		o	o	o	hoffentlich bleibt alles so gut!
ich weiß aber nicht, was ich tun soll!	+1	-1		+1	o	-1	hier kann ich es noch weit bringen!
ich glaube, dass ich selbst etwas tun kann!	-1	+1		+1	o	-1	ich erwarte, dass es in Zukunft noch besser wird!
Ich glaube aber nicht, dass ich zuviel erwarte. Ich hoffe, dass sich einiges ändert!	o	o		-1	o	+1	ich glaube, dass ich früher zuviel erwartet hatte.

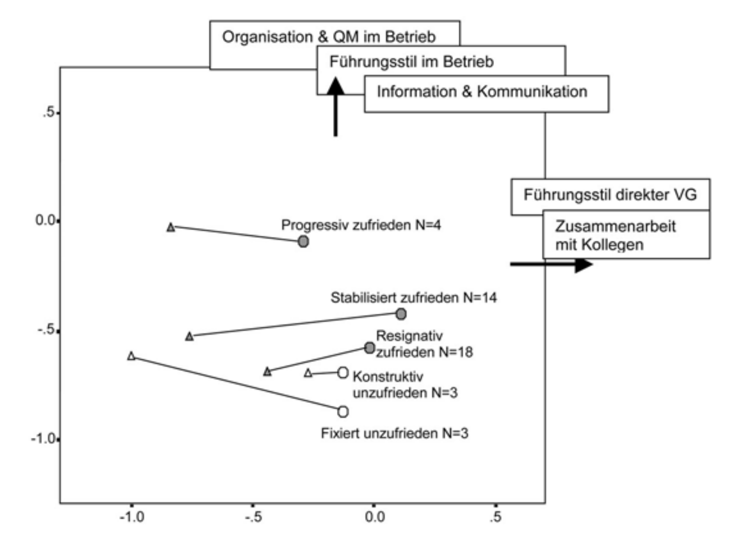


Abb. 2_60: Mittlere Perspektivenlokation der in Arbeitszufriedenheitsformen aufgeteilten Stichprobe aus Studie IVc

Die Vorhersagen in Abb. 2_58 bewähren sich in der Zustandsdiagnostik von Studie IVc nicht: resignativ-zufriedene Mitarbeiter sollten (noch) zufriedene Kollegen und nur progressiv-zufriedene unzufriedene Kollegen annehmen, dies zeigt Abbildung 2_60 nicht. Konstruktiv-unzufriedene sollten unzufriedenere Kollegen kognizieren als die fixiert unzufriedenen Mitarbeiter, die nur je drei Personen zeigen das Gegenteil (Perspektive x Dimension x Unzufriedenheitsform F(1,4)=5,2 p=.09).

[86] In Studie IVc korreliert das Einzelitem oben in Abb. 2_59 mit der aggregierten bereichsspezifischen Gesamtzufriedenheit nur zu r=.07(!), etwas höher mit der Dimension betriebsweiter Bedingungen.

Stattdessen ergeben sich post hoc plausible Unterschiede in der Zufriedenheit der Zufriedenen (Zufriedenheitsform mal Dimension $F(2,32)=3,4$ $p=.05$): resignativ Zufriedene sind mit der Betriebsführung (noch?) unzufrieden, progressiv Zufriedene (schon fast) zufrieden. Trotz geringem Design-Power lässt sich daher vermuten, dass die Items in Tab. 2_9 noch immer zu sehr valenz-behaftet sind und die Operationalisierung der Bruggemannschen Arbeits-zufriedenheits-Formen gerade über „augenscheinvalide" Items möglicherweise generell nicht wird gelingen können, da die Anspruchsniveau-Änderung sich wohl auch auf die Interpretation der Items ausdehnt! Den Kritikern des Bruggemann-Fragebogens wird in diesem Punkt recht gegeben.

Dynamische Modelle erhalten in Messwiederholungsdesigns eine adäquatere Operationalisierung. Da ein solches in Studie IVd verwirklicht werden konnte, haben die Vorhersagen eine zweite Chance.

Messwiederholung in Studie IVd

Die Coping-Theorie Taylors (Abschnitt 2.4.1) wie auch die aus Bruggemanns Anspruchsniveau-Regulation abgeleiteten Vorhersagen nehmen die protektiven Wirkung eines Abwärtsvergleichs an: wer sich zufriedener als die Kollegen empfindet, kann produktive oder konstruktive Coping- und Arbeitus(un)-zufriedenheitsformen entwickeln (Abb. 2_57 & _58). Diese müssten sich (wenn die positive Illusion moderat bleibt), auch positiv auswirken (Abb. 2_47): die eigene Zufriedenheit in der Folgemessung (MZP2 in Studie IVd lag 5,5 Monate nach MZP1)[87] sollte zum einen von der eigenen Zufriedenheit vor einem halben Jahr (Stabilität), aber auch – mit negativem Vorzeichen – von der zuvor bei den Kollegen vermuteten Zufriedenheit abhängen.

Und wie steht es mit den oben für die beiden Bedingungsdimensionen getroffenen Vorhersagen? Die Lazarus folgende Annahme der kompensatorischen Wirkung von Kontrollerleben und Anspruchsniveau-Senkung hat in den bisher vorgelegten Ergebnissen weniger Unterstützung erfahren als die dem Taylor-Modell folgende eines gemeinschaftlichen Auftretens beider Prozesse, da sie die Herstellung der Kontrollillusion auf der Zusammenarbeitsdimension immerhin erlaubt.

Die Ableitungen einer internen assimilativen Perspektivendiskrepanz-Regulation, die zu den Vorhersagen in Abb. 2_58 führten, können hier erneut herangezogen, und um die in Kap. 2.3 sog. externe Perspektivendiskrepanz-Regulation, um das sozialwissenschaftliche Modell der Pluralistic Ignorance erweitert werden. Als Entwicklungsvorhersage ergibt sich, dass die Zufrieden-

[87] Analysiert werden die Angaben von 48 Mitarbeitern, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben (vgl. Tab. 2_5). Die Bereitschaft zur erneuten Teilnahme war bei Frauen und jüngeren Mitarbeitern etwas höher, die drop-out Analyse per Einfügung einer binären Kovariate in die in Tab. 2_8 dargestellte Varianzanalyse aber zeigt für alle vier $F(1,106)<0,5$.

heits-Änderung einfach der Richtung folgt, in der die wahrgenommene Kollegenmehrheit als von der eigenen Position abweichend erlebt wurde: Wer höhere Kollegenzufriedenheit mit der Betriebsführung (oder, seltener, mit der Zusammenarbeit) erlebt, wird anderen seine Unzufriedenheit seltener klagen. Infolgedessen wird deren Mehrheitsvermutung positiver, die *Reputation der Betriebsführung* (oder, seltener, der Abteilung) steigt. Bei zu anderen wahrgenommener Diskrepanz und internaler Unzufriedenheitsattribution werden Anspruchsniveau-Senkungen und damit resignativ-zufriedene Mitarbeiter häufiger: ihr direktperspektivisches Zufriedenheitsurteil wird beim zweiten Messzeitpunkt positiver ausfallen. Demnach sollte sowohl die eigene als auch die metaperspektivische Zufriedenheit zu MZP1 die Zufriedenheit zu MZP2 mit positivem Vorzeichen vorhersagen.

Die beide Vorhersagen lassen sich einfach per Partialkorrelation gegeneinander testen, Abbildung 2_61 zeigt die vollständigen Change-Modelle[88]. Das Ergebnis ist verblüffend: Die Zufriedenheit mit betriebsweiten Bedingungen ändert sich mit $r_O_2\triangle_{1.}\ O_1 = -.24$ (p=.09) gemäß der Lazarus-Vorhersage, die mit abteilungsinternen Bedingungen mit $r_O_2\triangle_{1.}\ O_1 = +.35$ (p=.01) gemäß der Konformitäts-Vorhersage!

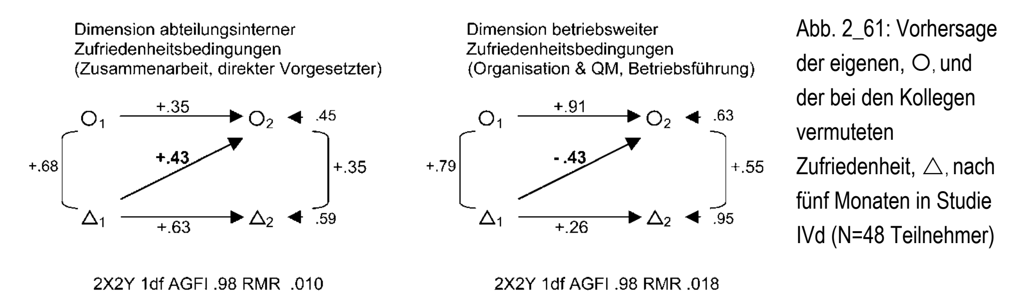


Abb. 2_61: Vorhersage der eigenen, O, und der bei den Kollegen vermuteten Zufriedenheit, △, nach fünf Monaten in Studie IVd (N=48 Teilnehmer)

Eine persönlich ‚gute Prognose' bekommen demnach Mitarbeiter, die sich mit der betrieblichen Organisation zufriedener sehen als ihre Kollegen, diese aber als ebenfalls zufrieden mit der Zusammenarbeit wahrnehmen (Abb. 2_62). Für die zukünftige Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit scheint die bei den Kollegen wahrgenommene Zufriedenheit sogar mindestens so wichtig wie die eigene: gruppeninterne Zufriedenheit muss wohl als gemeinsames Wissen vorliegen, zumindest in interner Perspektive (vgl. Kap. 1.2).

[88] Differentielle Variablen wie Geschlecht und Alter (vgl. Tab.2_5) können über die Zufriedenheit zu MZP1 hinaus keine zusätzliche Prädiktion leisten. Das gleiche gilt für interaktive Terme, wie sie in Kap. 2.3 zur Operationalisierung von Perspektivendivergenz gefordert wurden (vgl. aber Kap 3.2ff).

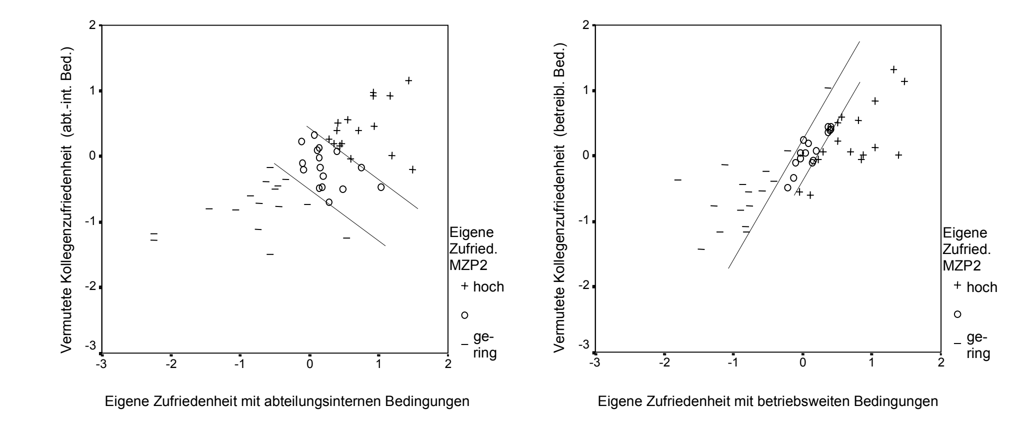


Abb. 2_62: Dimensionsspezifische Visualisierung der Perspektiven zu MZP1 bei Drittelung der Teilnehmergruppe nach ihrer (regressionsanalytisch vorhergesagten) Zufriedenheit 5 Monate später. MZP2-Vorhersage durch die in Abb. 2_61 enthaltenen multiple Regression der MZP2-Zufriedenheit auf die zu MZP1 angegebene eigene und bei den Kollegen vermutete Zufriedenheit in Studie IVd (N=48). Wäre die Metaperspektive ohne Wirkung, hätten die zugefügten Linien, die die Zufriedenheitsdrittel zu MZP2 trennen, senkrecht verlaufen müssen.

Zweitens scheint Lazarus Stressmodell der kognitiven „Herstellung“ (Gebert & Rosenstil 1981:70) von Zufriedenheit bei mangelnder Kontrollierbarkeit hier nun endlich eine Bewährung gefunden zu haben. Oder ist eine Gegenüberstellung von Lazarus und Taylor nicht korrekt? In Taylors Sinne ist sie sicherlich nicht. Zumindest könnte das philosophische Bemühen um die Begründung des Anspruchs auf realistische Selbsterkenntnis (Jopling 1996) ein zusätzliches Argument erhalten: die bspw. durch ‚Wissenschaft´ zunehmende (wahrgenommene) Kontrollierbarkeit erübrigt den Selbstbetrug.

Abbildung 2_61 zeigt aber auch, dass die eigene Zufriedenheit zu MZP1 zur Vorhersage der zu MZP2 bei den Kollegen vermuteten nichts Zusätzliches beizutragen vermag (Partialkorrelationen $r_{\bigcirc_2\triangle_1.\,\bigcirc_1}$ = +.02 u. -.07).

Sind die Metaperspektiven zeitlich konservativer, wie es die sozialwissenschaftliche Umfrageforschung nachweist (s. Kap. 2.2.3) und als Hinweis auf ihre veridikale Abbildung des öffentlichen Verhaltens deutet? Aus Taylors allgemeinpsychologischem Modell hätte man differentiell ableiten können, dass besonders unzufriedene Mitarbeiter zur ‚creative deception‘ des Abwärtsvergleichs hätten greifen sollen (eine Annahme, die sich ja schon in den Abbildungen 2_51-_53 nicht hatte bewähren können). Zum einen besteht bei den einer Kausalitätstestung näher kommenden Messwiederholungs-Pfadmodellen das Problem, die Zeitabstände der Messung (5,5 Monate in Studie IVd) dem Zeitbedarf der behaupteten Mechanismen entsprechend zu bemessen: Wie lange dauert es, bis motivationales oder kognitives Coping erkennbar sind

oder bis externe Perspektivenregulation zur sozialen Konvergenz führt? Und wie lange hält die jeweilige Wirkung an? Die Skizzen in Kap. 2.3 enthalten noch keine Zeitskalen! Vermutlich gilt: je ‚weiter' die Bögen in Abb. 2_45, desto langsamer. Zum anderen arbeiten Messwiederholungsanalysen diesen Typs immer noch differentiell. Allgemeinpsychologische Modelle müssen die intraindividuelle Varianz unter Kenntnis der variierenden Umweltbedingungen prüfen (z.B. mit mehreren Messzeitpunkten vor und nach der Bekanntgabe einer betrieblichen Krise[89] oder einem Survey-Feedback der faktischen Kollegenmeinung).

In der Studienserie IV wurde, um es zusammenzufassen, demonstriert, dass ein akzentuierender Better-than-Average Effekt auch in Mitarbeiterbefragungen gefunden wird, allerdings nur für die wohl als kontrollierbarer wahrgenommenen Bedingungen der Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung. Die vermutete Kollegen-Unzufriedenheit wirkt sich dort auf die Zukunft eher negativ aus, externe Perspektivendiskrepanz-Regulation in Form sozialer Angleichung wird wirksam. Nur die prognostische Funktion der unsystematischen Perspektivendiskrepanz für betriebsweite Bedingungen weist Lazarus-Taylorsche (illusionäre aber wirksame) Ressourcen auf: wer hier die Kollegen für unzufriedener hält, profitiert. Das mit den Vorhersagen kompatible Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann, in das der Soziale Vergleich als Regulationsmechanismus aufgenommen werden sollte, kann damit über Messwiederholungsdesigns und perspektivisch differenzierte Befragung operationalisiert werden. Neben der damit einmal vorläufig beantworteten Frage nach einer diagnostisch-methodischen Praktikabilität und psychohygienischen Nützlichkeit der Metaperspektive bleibt die komplexe Frage der relativen Veridikalität im Sinne von Kap. 2.2.3 weiterhin bestehen. Die für die Zusammenarbeitsbedingungen gefundene Diskrepanz wie auch die hier soziale Assimilation sind mit dem sozialwissenschaftlichen Modell der Pluralistic Ignorance kompatibel, das sowohl die Selbstaussage als veridikal (für die private Meinung) als auch die Mehrheitsvermutung als akkurat (für die Öffentliche Meinung) beurteilt. Die für die betriebsweiten Bedingungen gefundenen unsystematischen Diskrepanzen mit komplementärer Wirkung sind mit dem motivational-kognitiven Modell der False Uniqueness vereinbar, welches entweder die Selbstaussage oder die Mehrheitsvermutung oder beide als nicht-veridikal sondern als motivational konstruiert betrachtet (Tab. 2_4). Während das inhaltspezifische Auftreten des Better-than-Average Effekts in verschiedenen Unternehmen festgestellt werden konnte, steht die Replikation seiner inhaltsspezifischen prognostischen Wirkung noch aus. Sollte sich diese als generalisierbar erweisen, gilt für die zukünftige Zufriedenheit der Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen eine eher schlechte Prognose.

[89] Monin & Norton (2003) haben den Better-than-Average (bei ihnen false uniqueness) während einer kurzen öffentlichen Krise über mehrere Zeitpunkte (aber unabhängige Stichproben) verfolgt, in Kap. 2.2.2 wurde davon berichtet).

3 Perspektiven im Raum komplementärer Werte



Abb. 3_1: Abstraktheitskontinuum für X in P[x] und P[O[x]]

Bedeutungen gelten in bestimmten Kontexten oder Bezugssystemen, Handlungsorientierungen und Beziehungen finden in Situationen statt, Bewertungen richten sich nach Normen. In Kapitel 2.1.3 um Abb. 2_24 wurde die Situationsattribution eigenen Erlebens (und daher Handelns) als gewichtiges Erklärungsmodell des False Consensus Effekts vorgestellt. Das im Symbolischen Interaktionismus maßgebliche Konstrukt der gemeinsamen Situation, die zunächst nur *in interner Perspektive* eine gemeinsame sein muss (Abb. 1_3), um einer Person P die Ableitung der Handlungsorientierung einer anderen, O, zu erlauben (vgl. auch die Erklärung zu Abb. 2_33), wird ebenfalls ganz einfach als Repräsentationsgegenstand X in P[x] und P[O[x]] notiert (Abb. 3_1).

> *Angenommen wird, „dass die Perspektive, die ein Subjekt von einer partikularen Situation hat, auch von seiner Position in einem* allgemeineren und umfassenderen Bezugssystem*, letztlich in der historisch gegebene Wirklichkeit selbst, abhängt. Die Erschließung dieser Position ist aber nun prinzipiell durch die gleiche Operation der Perspektivenübernahme möglich wie im einfachen Fall" (Geulen 1982:55).*

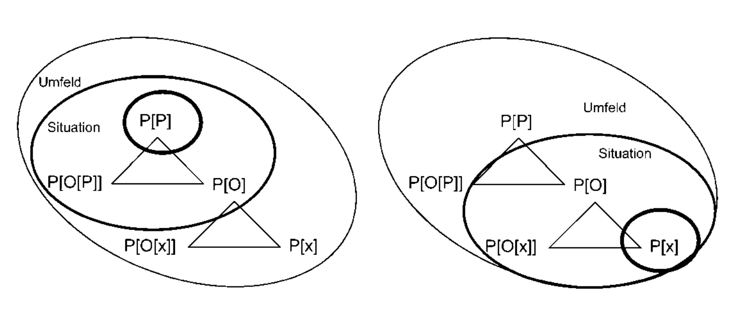


Abb. 3_2 „Selbst in Situation und Umfeld" und „Meinung im Kontext der Beziehung" als zwei Beispiele des Wechsels zwischen Objekt & Situation, Figur & Grund, Infeld & Umfeld innerhalb der internen Perspektivenregulation.

Damit sollen einerseits Meinungs- oder Gesprächsgegenstände vor dem Hintergrund von Beziehungen (Goffmanscher Rahmen, Rollenkontexte, berufliche Verpflichtungen usw., Abb. 3_2 rechts) und andererseits Beziehungen in Situationen dargestellt werden (Abb. 3_2 links)[1]. Unter Nutzung dieser Selbstähnlichkeit von repräsentiertem Objekt, und repräsentierter Situation (Abb. 3_1) soll gelingen, die sozialperspektivischen Kognitionen in eine Umwelt zu stellen (Lewins: V= f(P, U)).

In den Studie I bis IV kamen Repräsentationsinhalte *X* als Einstellungsobjekte, Verhaltensweisen, Meinungs- oder Kommunikationsgegenstände vor. Der Kontext der Verhaltensentscheidung in Studie I (staatsbürgerliche Pflichten), das Umfeld der Markenbewertung in Studie III (italienisch-deutsche Beziehungen) oder das Rollensetting der betrieblichen Beziehung in Studie II und IV wurde nur selten noch einmal gesondert hervorgehoben. In dem Messwiederholungsdesign von Studie IVd wurde die Metaperspektive, die bei den Kollegen vermutete Zufriedenheit, dann aber zum Situationsbestandteil (wie in Abb. 3_2 rechts). Der Situations-Begriff der Psychologie ist weiterhin facettenreich („there is no common referent“ Hogan 2001:27).

Um die perzipierte oder imaginierte Situation mit ihren Zielen, Verpflichtungen und Werten in den Fokus empirischer Untersuchung stellen zu können, ist es angebracht, sich zunächst auf *ein* Inhaltsmodell zur Komprimierung der Situationskomplexitäten in ‚einen X-Raum‘ zu beschränken. Daher wird in diesem Kapitel versucht, ‚die Situation‘ über deren *Werthaftigkeit* in operationalisierbare Dimensionen zu überführen.

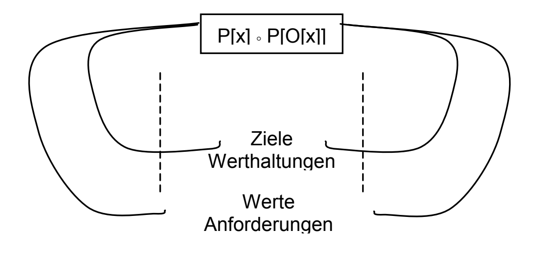


Abb. 3_3: Werte als Situationsmerkmal und Werthaltungen als psychologisches Konstrukt (vgl. Kap. 2.3).

Im weiten Sinn des Wortes können *Werte* als positive Valenzen der Objekte X oder als Ziele in der Situation X definiert sein (und damit die in Kap. 1.2 geführte Diskussion um den Nominalismus solcher Redeweise, um den ontologischen Status solcher Konstruktionen erneut anstoßen). Auf beiden Abstraktions-polen lenken Werte Identität, Bewertungen und Verhalten auf gesellschaftlicher, Organisations-, Gruppen- und Person-Ebene. Auf die gesellschaftliche Wertdimension zwischen individualistischem und kollektivistischem Pol werden beispielsweise Unterschiede in chronisch zugänglichen Selbstaspekten zurückgeführt, die in Kap. 2 mehrfach für die Perspektivendiskrepanz-Regulation über

[1] Die beiden kognitiven Triaden sind als Beispiele angeführt, sie können beliebig erweitert werden. Sie können aber auch – um P[O] gespiegelt – ‚aufeinandergeklappt‘ werden, aus P[x] wird P[Px], aus P[O[x]] wird P[Ox], vgl. Rekursionsstufenreduktion, Abb. 2_3.

kognitive Mechanismen verantwortlich gemacht wurden (Edeler & Rhode 1998; Kühne 1999, Heine et al. 1999). Kulturelle Werte waren daher das in die Modellskizze Abb. 2_46 aufgenommene Beispiel *externer* Faktoren assimilativer oder akzentuierender Perspektivendiskrepanz-Regulation.

Auch die referierten motivationalen Bedingungen von Better-than-Average Effekten (Kap. 2.2 und 2.4), oder die normativen des für die Pluralistic Ignorance mitverantwortlichen ‚öffentlichen Verhaltens' gehen auf geteilte Werte zurück (vgl. besonders die Aufdeckung des Eigennutz-Mythos durch Miller 1999, Kap. 2.2). Im technischen Sinne bedürfen sie einer valenzbesetzten Semantik, in der die positiven und negativen Pole nicht nur persönlich eindeutig sind und als sozial geteilt angesehen werden (Konsens in *interner Perspektive*), sondern es muss, damit sich die entsprechenden Mittelwertsbefunde ergeben (vgl. Kap. 2.3), auch in *externer Perspektive* Übereinstimmung konstatiert werden. Als Kulturmerkmale, Ideologien, Soziale Repräsentationen und Gruppennormen stellen Werte eines der ‚überindividuellen' Konstrukte dar, die in Kap. 1.2 über ePiP-Konsens (Abb. 1_3 und über ihre soziale Genese) definiert wurden.

Bei ihrer psychologisch-identitätsstiftenden Funktion hingegen spricht man von *Werthaltungen*. Für Werthaltungen ist ein False Dissensus wahrscheinlich (der in interner Perspektive Dissens zwischen P[x] und P[O[x]] annimmt, und in externer Perspektive differentielle Varianz, eP-Dissens, in beiden Kognitionen). Denn Werte können sowohl in externer Perspektive des Forschers als auch in interner der Person wohl nur dann *als Figur* wahrgenommen werden, wenn ihre Andersartigkeit angesichts von Alternativen bewusst wird. Würde der ePiP-Konsens perfekt, läge eine der Hofstätterschen Selbstverständlichkeiten vor. Existiert Varianz, so scheinen die Benennungen der Werte bipolar repräsentiert zu werden, jedenfalls zeigen differentielle Analysen privater Werthaltungen (Schwartz 1992; Abb. 3_7) aber auch solche der Effektivitätskriterien für Unternehmen (Quinn 1988; Abb. 4_17) eine stabile semantische Struktur mit nur zwei bipolaren Dimensionen (‚Wertekreise').

Wirkt sich die komplementäre bipolare Semantik in perspektivisch differenzierten Kognitionen aus? Zeigt sich eine assimilative Perspektivendiskrepanz-Regulation, eventuell motiviert über die Absicherung der eigenen Haltung? Oder reguliert sich das Perspektivenprodukt in Abb. 3_3 (bzw. der Modellskizze Abb. 2_45), vielleicht zum Erhalt der personalen Attribution von konflikthaften Wertentscheidungen sogar zum False Dissensus? Mit ihrer bipolaren Semantik können Werte sowohl psychische als auch soziale, organisationale, intersystemische Konflikte erfassen; dies macht sie für eine Wirtschaftspsychologie besonders interessant.

3.1 Entscheidungskonflikte, aristotelische Tugenden, der Wertekreis und Studienserie V zur Selbst-Fremd-Akzentuierung

Die Psychologie der intrapersonalen Konflikte hat im (feldtheoretischen) Konflikt-Modell von N.E. Miller (1944 zit.n. Herkner 1991:91ff) eine ästhetisch einfache Beschreibungsform gefunden: Der berühmte, zwischen zwei gleichen Heuhaufen platzierte Buridansche Esel erlebt einen Appetenz-Appetenz – Konflikt, wie er für die Entscheidung zwischen zwei jeweils per definitionem attraktiven Werten typisch ist. Miller addierte die von *eine*r räumlichen Attraktionsquellen ausgehenden Appetenz- und Aversions-Gradienten, deren Summe lässt die aktuelle Entscheidungstendenz ablesen (Abb. 3_4).

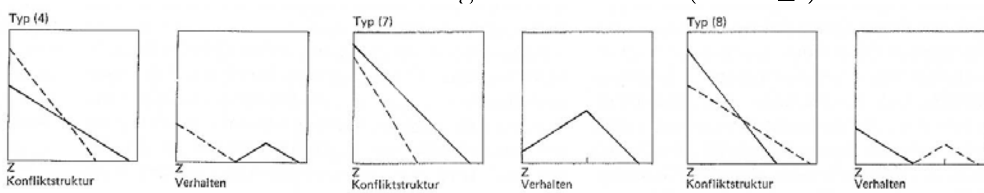


Abb. 3_4: Millers Appetenz-Aversions – Konflikt (links, gestrichelte Linien zeigen Aversion und Meide-Verhalten) sowie zwei weitere von insgesamt acht Konflikttypen (Herkner 1975, z.n. 1991:94f).

Esel sind zur metaperspektivischen Reflexion wohl nicht fähig, Hunger und Appetit gehören in die physische bzw. physiologische Realität. Wird sich aus diesem Modell eine Veränderung dilemmatischer Entscheidungen ergeben, wenn es um die Wahl zwischen *sozialen* Werten geht? Wird nicht erst die Metaperspektive bestimmen können, welchem der konfligierenden Werte in der sozialen Realität die höhere Akzeptanz, Verbindlichkeit, Legitimität und eben der ‚höhere Wert' zukommt? Eine perspektivische Reflexion kann vielleicht den psychologischen Abstand vom Zielzustand verringern oder dessen Gradienten steigern („soziale Unterstützung', als ‚Zusatznutzen' im Image-Modell Spiegels einführbar, Wandlung zum mittleren Konflikttyp in Abb. 3_4). Oder erhöhen die bei anderen vermuteten Perspektiven die Komplexität der Repräsentationen nur, verhindern damit vielleicht vorschnelle Entscheidungen, tragen von einem kritischen Ausmaß an Komplexität dann aber zu Short Cuts bei?

Persönliche *Werthaltungen* werden seit Kluckhohn und Rokeach als vergleichsweise stabile individuelle Präferenzordnungen in einem Set gesellschaftlich legitimer Zielzustände angesehen und ähnlich wie Persönlichkeitseigenschaften behandelt (Graumann & Willig 1986, Schlöder 1993). In dieser differentiellen Funktion sind sie auch im homo oeconomicus Modell enthalten. Werte als kognizierte Öffentliche Meinung mit einhergehender

sozialer Verpflichtung für das Individuum, die aufzuzeigen anhand von Studie II in Abb. 2_15 versucht wurde, sind dem homo oeconomicus aber fremd.

Dieser Abschnitt versucht zu belegen, dass Identität und soziale Konflikte nur über die Antizipation von Positionen anderer beschrieben werden können. Werthaltungen und Werte könnten zudem über die bipolare Organisation ihrer Semantik zur Akzentuierung von Metaperspektiven, zur multiplikativen Perspektivendiskrepanz-Regulation gemäß Kap. 2.3 und damit zu deutlicheren diagnostischeren Befunden führen.

Aristoteles (4.Jh.v.C / 1995) hatte in seiner *Nikomachischen Ethik* moralische Werte oder Tugenden[2] als optimale Lösungen von Aversions-Aversions – Konflikten ausgewiesen. Aversiv bzw. moralisch abzulehnen war für ihn auf der einen Seite ein *Mangel* an tugendhaftem Verhalten, wie er *den feigen, den engherzigen, steifen oder gar streitsüchtigen Mann* auszeichne. Auf der anderen Seite aber gelte auch ein ‚Zuviel des Guten', *die Tollkühnheit, das Großtuerische, die Possenreißerei oder die Gefallsucht* als unmoralisch (Tab. 3_1).

> *Sittliche Tugenden „werden durch das Zuviel oder Zuwenig aufgehoben, durch die rechte Mitte aber erhalten" (Aristoteles, 4.Jh.v.C / 1995.:29).*
>
> *„So meidet denn jeder Kundige das Übermaß und den Mangel und sucht und wählt die Mitte" (ders.:35).*

Tab. 3_1: Beispiele, mit denen Aristoteles (4.Jh.v.C / 1995) in der *Nikomachischen Ethik* argumentiert.

ZUWENIG (Mangel)		**TUGEND** (Mitte)		ZUVIEL (Übermaß)
Feigheit	➚	Mut (Zuversicht, Starkmut)	➘	Tollkühnheit
Schändlich, niederer Sinn	➚	**Ehre** (Hochsinn)	➘	Aufgeblasenheit
Mensch ohne Ehrgeiz	➚	(es fehlt die Benennung)	➘	ehrgeizig
Engherzig	➚	Hochherzig	➘	Großtuerisch
Steifheit	➚	(humorvolle) Artigkeit	➘	Possenreißerei
widerwärtig, streitsüchtig, eigensinnig	➚	**Freundlichkeit**	➘	Gefallsucht, Schmeichler
Geiz	➚	**Freigebigkeit**	➘	Verschwendung
Zuchtlosigkeit, Unmäßigkeit	➚	**Mäßigung**	➘	Stumpfsinn, Unempfindlichkeit
Unverschämt	➚	**Schamhaftigkeit**	➘	Blödheit („der sich über alles schämt" a.a.O:39)

[2] Genauer: sittliche Tugenden, die er von Verstandestugenden abgrenzt. Also zumindest zum *trait* gewordene instrumentelle Werte nach Rokeach.

Die aristotelische Konzeption zeigt Wurzeln der Moderatheits-, Mitte- oder Balance-Ideologie auf, die nicht nur die bürgerliche Kultur konstituiert, sondern auch in modernen wirtschaftspsychologischen Empfehlungen vorherrscht (bspw. für ein Master‘s Management, Quinn 1988, vgl. Kap. 4.2.1).

> *Es ergibt sich, „dass die Tugend nach der Mitte zielt, die sittliche oder Charaktertugend wohlverstanden, da sie mit den Affekten und Handlungen zu tun hat, bei denen es eben ein Übermaß, einen Mangel und ein Mittleres gibt. ... bei aller Empfindung von Lust und Unlust gibt es ein Zuviel und ein Zuwenig und beides ist nicht gut“ (Aristoteles, 4.Jh.v.C / 1995:35).*

Aus diesem Ideal der Mitte folgerte Aristoteles bereits eine Akzentuierung sozialer Wahrnehmung, wie sie Jahrtausende später für die Assimilations-Kontrasttheorien der Sozialpsychologie (Kap. 2.3) bezeichnend ist:

> *„Der Mutige erscheint gegen den Feigling als tollkühn, und gegen den Tollkühnen als feige ... Daher schieben die Extreme den Mittleren von sich weg, je einer dem anderen zu, und nennen den Mutigen, wenn es der Feigling ist, tollkühn, und wenn es der Tollkühne ist, feig, und ähnlich geht es bei den übrigen Eigenschaften“ (Aristoteles 4.Jh.v.C. / 1995:40).*

> *„Those who are politically far right are likely to regard those of the far left as irrational and vice versa, while the moderate is likely to doubt seriously the rationality of all the extremist (except, perhaps, those who carry moderation to an extreme)” (Salmon 1974:70 z.n. Nickerson 1999:745).*

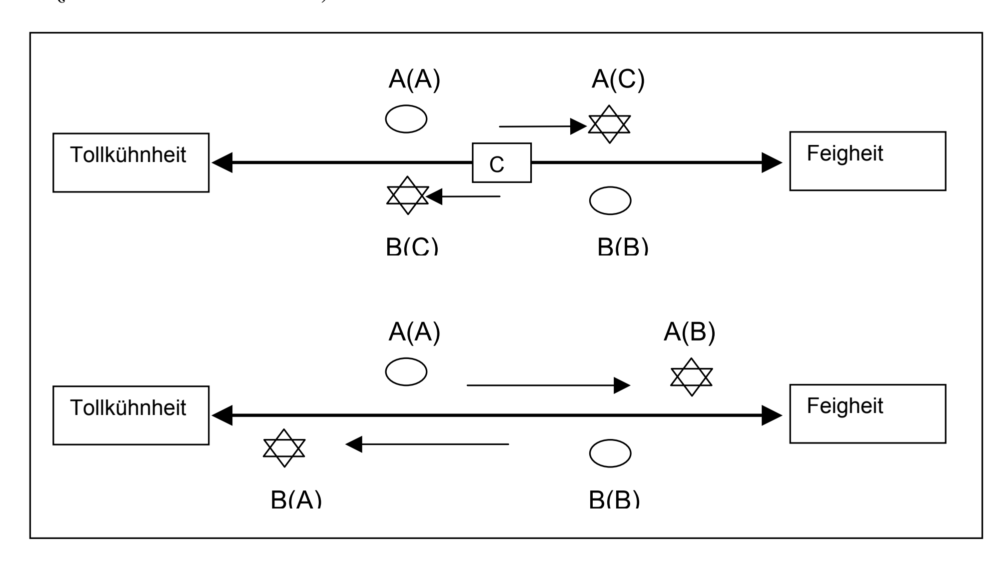


Abb. 3_5: Zwei Vorhersagen für Perspektivendiskrepanzen aus dem Zitat der Nikomachischen Ethik (Aristoteles 4.Jh.v.C. / 1995:40).

Die Wahrnehmung, die Person ‚C' in Abb. 3_5 bei den anderen erzeugt, ist abhängig vom Standpunkt und damit der Perspektive des Urteilers (Personen A und B). In der kommunikationspsychologischen Assimilations-Kontrasttheorie (Sherif & Hovland 1961) wird das Phänomen als Wahrnehmungs-Kontrast beschrieben[3]. Dawes et al. (1972:287) zeigen mit einer Ähnlichkeitsskalierung der Einstellungsaussagen von Gegnern und Befürworter des Vietnamkriegs im Winter 1967/68 theoriekonforme Befunde. Ein zum oberen Teil von Abb. 3_5 ähnliches Bild erbringen die Daten von Monin & Norton (2003:564), auch an den in Kap. 2.2.1 besprochenen Zusammenhang des Outgroup-Homogeneity-Effects mit dem Fundamentalen Attributionsfehler muss erinnert werden.

Assimilations-Kontrasttheorie der Social Cognition (z.B. Schwarz & Bless 1992) modelliert Urteile über den Vergleich der Repräsentation des Targets mit einem Standard, der, ist das Target eine andere Person oder ihre Repräsentationen, *vielleicht* aus dem Selbstbild (wie in Abb. 3_5), aber je nach situativen Bedingungen durchaus aus Wissen über dritte Personen, über einen Prototypen oder auch, wie von Mummendeys Intergruppentheorie thematisiert (vgl. Kap. 2.1.3 und 2.2.1), einer vermuteten Mehrheitsmeinung gebildet werden kann. Wird das Selbst aus der Targetrepäsentation exkludiert, resultiert Kontrast (false dissensus), wird es hingegen in die Targetrepräsentation inkludiert, Assimilation (Konsensus, vgl. die Diskussion zu Dawes' Induktions-Ansatz in Kap. 2.1.2, und noch einmal den Text um Abb. 2_34). In individualistischen Kulturen sollte das Independente Selbst (Edeler & Rhode 1998; Kühne 1999, Heine et al. 1999) eher als Vergleichs*referent* dienen, daher sollte akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation, Kontrast und False Dissensus resultieren.

Nach den experimentellen Ergebnissen von Davis et al. (1996) und Galinsky & Moskowitz (2000) scheint nun ausgerechnet eine Perspektivenübernahme-Instruktion, die das Selbstmanagement nach einem Training sozialer Kompetenz simulieren könnte, die *Inklusion* des Selbst in die Repräsentation des Targets zu bewirken (‚imagine self', Abb. 2_30): Kontraste in Form von (Hetero)Stereotypen verschwinden, die beim anderen vermutete Sicht wird der eigenen ähnlicher. Zur Selbst-Fremd-Akzentuierung kommt es somit, wenn das Selbst *nicht* in die Kategorie des Target inkludiert wird, wie in der False Consensus Forschung für Outgroups berichtet (Kap. 2.1.3), sondern in den Vergleichsstandard, wie es Ross' Erklärung des fundamentalen Attributionsfehlers (Korrespondenzfehler, Observer-Anteil des Aktor-Observer Bias) und Mummendeys Erklärung der Intergruppen-Diskriminierung annehmen (Abb. 2_34). Das ‚Selbst' wird hier – in einer „one-many-relation" (Heider 1946:109, vgl. Erklärung zu Abb. 2_42) –

[3] unter Bezug auf die Psychophysik der Anker-moderierten Wahrnehmung Helsons. Hiebsch (1986:306) sieht hingegen einen ´interdimensionalen Kontexteffekt´ (Quellenverwechslung): die *affektive* Akzeptierbarkeit der Aussage (bzw. hier der Werthaltung des anderen) werde mit der *kognitiven* ihres Zutreffens vermengt.

zwischen der Repräsentation einer konkreten Target-Person O_i und der Vergleichsrepräsentation des generalisierten Anderen O_g hin und her verschoben.

Aristoteles scheint das Konstrukt des Vergleichstandards ebenfalls verwendet zu haben: immer wenn eine sprachliche Benennung des mittleren Tugend-Bereichs auf einer Dualität fehlt (vgl. die Zeile ‚Ehrgeiz' in Tab. 3_1), werde dasjenige Extrem zum Lob (oder Tadel) verwendet (also zur personalen Attribution!), in dessen Richtung die bewertete Person *vom Vergleichskollektiv* abweicht (4. Jh.v.C./1995:38). Daher besitzen Pole, bei denen die Dimensionsmitte keine eigene Benennung hat, keine eP-konsensualen Konnotationen. Während er dies für Dualitäten von ‚Unwerten' fand (der Begriff stammt von P. Helwig, 1967, z.n. Grobe 1999:64ff), könnte es ebenso für Dualitäten zwischen Werten gelten (des einen Appetenz- ist des anderen Aversions-Gradient, Abb. 3_4).

Aber lässt sich denn nicht mit eindeutig konnotierten Items validere Fragebogenforschung betreiben, insbesondere wenn ‚Valenz' variiert, auspartialisiert, oder parallelisiert werden soll (vgl. Kap. 2.1.3), was mit ambiguen Begriffen a priori scheitern muss? Oder sind gerade komplementäre Wertebipole, wie sie in bipolaren Listen analog zu Tabelle 3_1 und in Wertekreisen zur Verfügung gestellt werden, *besonders günstig*, um Selbst-Fremd- oder Selbst-Metaperspektiven-Akzentuierungen abzubilden? Gerade weil die persönliche Valenz desjenigen Pols, an dem das Selbst orientiert ist, dissonanzreduzierend heraufgesetzt also assimilativ bei der Mehrheit vermutet, und die des gegenüberliegenden Pols automatisch, konsistenz-psychologisch (oder selbstwertschützend, Manis 1961, z.n. Dawes et al. 1972:294) herabgesetzt werden kann? Sind Akzentuierung wie in Abb. 3_8 (und damit echte False Dissensus Korrelationen) nicht gerade *nur* für solche Bipole zu erwarten, deren Valenz-Konnotation (durch Eigengruppen-Projektion) noch mit der Selbsteinordnung, dem eigenen Standort variieren kann?

Der Wertekreis nach S.H. Schwartz

„Value conflict is endemic" (Bales 1999:34)

Ein Werteraum, in dem die *allgemeine* Konnotation jeder Rand-Position positiv formuliert ist (Wert!, also bei anderen eine positive Meinung antizipiert wird), deren *differentielle* Konnotation aber mit der Selbsteinordnung genügend variieren kann, setzt Wertepluralismus voraus[4]. Spätestens die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem gesellschaftlichen Wertewandel hat dann zur Akzeptanz des modernen Wertepluralismus geführt[5]; damit werden auch die zuvor als

[4] In der Antike nahm man Pluralität zwar auch zur Kenntnis, aber wohl ohne sie zu akzeptieren: „Ebenso sind die nicht-natürlichen, sondern vom menschlichen Willen getroffenen Rechtsbestimmungen nicht allerorts dieselben, gerade so, wie es auch die Staatsverfassungen nicht sind, und doch ist *eine allein überall von Natur die beste*" (Aristoteles, 4.Jh.v.C. / 1995:40).

[5] also zu einem iP-Konsens über einen eP-Dissens?

unmoralisch abgewerteten Lebensprinzipien bspw. des Hedonismus (in der Wissenschaft) als Zielwerte anerkannt.

Zielwerte, aus einer Liste von 18 bei Rokeach nur einige wenige auszuwählende, bilden die Spitze der Werte-Einstellungspyramide (Abb. 3_5, s.a. Bismark 1999:161; in der Mitte von Abb. 2_45 ist sie vertikal gespiegelt).

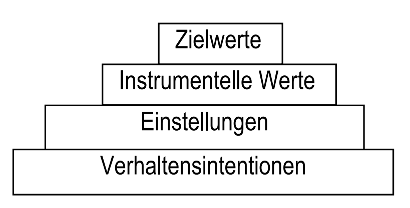


Abb. 3_6: Die Wertepyramide nach Rokeach

Sie ist als psychologisches Modell der Identität ebenso eindrücklich wie bspw. als marktpsychologisches Instrument der Konsumentenvorhersage (Homer & Kahle 1988); als Erweiterung der Ajzen-Modelle (Bamberg 2003) oder als organisationspsychologisches ‚Werte – Ziele – Handlungs' – Modell (v. Rosenstiel & Nerdinger 2000:153).

Während nun aber jegliche *nur nominal begründete* Werteliste, bspw. Kahles ‚List of Values (LOV)' mit neun, oder eben ‚Rokeachs Value Survey (RVS)' mit 18 Ziel- und 18 instrumentellen Werten, als unvollständig kritisiert werden kann (bspw. fehlt im RVS wohl wegen seiner *interkulturell* invarianten Präferenzposition der Wert ‚Gesundheit'), bietet die semantische Ordnung der Werte-Inhalte, die Schwartz (1992, 1994) nach mehreren Teilstudien in den 80er Jahren gemeinsam mit Bilsky erreicht hat, einen kontinuierlichen (hypothetisch intervallskalierten) Raum (Abb. 3_7), der ‚fehlende Formulierungen' durch umliegende Items kompensiert und beliebige neue Wert-Formulierungen zu lokalisieren und damit zu integrieren erlaubt.

Schwartz & Bilsky zielen in ihrer Multidimensionalen Skalierung von Wichtigkeitsratings in einer Liste von Werteitems, die auf 54 angewachsen war (im Anhang von Schwartz 1992 aufgelistet), auf eine ‚universale Struktur', die innerhalb verschiedener Kulturen und Religionsgemeinschaften Gültigkeit besitzen soll. Wichtig für die Eignung zur perspektivendifferenzierter Beziehungsdiagnostik ist, dass das in Kap. 1.3 bedauerte Fehlen eines umfassenden Inhaltsmodells (von Zuschreibungen und Reizen) mit der zweidimensionalen Struktur von Abb. 3_7 für die Wertesemantik als behoben und das Vollständigkeitsproblem als befriedigend geklärt anzusehen ist.

Werte, die an der Kreisperipherie nahe beieinander liegen, sind einander ähnlich und werden gemeinsam bevorzugt oder gemeinsam abgelehnt. So kann bspw. Macht als Methode der Kontrolle über Unsicherheit verstanden werden; oder Leistung als Freudespender im Sinne von Csikszentmihalyis flow-Konstrukt. Die den ‚eigenen' im Kreis gegenüberliegende Werte werden abgelehnt: Toleranz bedarf der Unsicherheitstoleranz also des Kontroll- und Machtverzichts (weshalb Habermas von einer ‚Toleranz-Zumutung' sprechen muss, vgl. Kap. 1.1); wer Gleichheit, Harmonie und Gerechtigkeit als Zielwerte erwählt

hat, wird Einfluss, Ehrgeiz, Wohlstand in seiner Präferenzreihe am niedrigsten setzen; wer nach Einfluss und Wohlstand strebt, wird Gleichheit als Schimpfwort empfinden (;Gleichmacherei', vgl. obige aristotelische Einsichten). Es stehen sich nicht nur ,Unwerte' als Aversions-Dualitäten gegenüber (Tab. 3_1), sondern als Dualitäten sozialer Appetenzen eben auch Werte (Abb. 3_7).

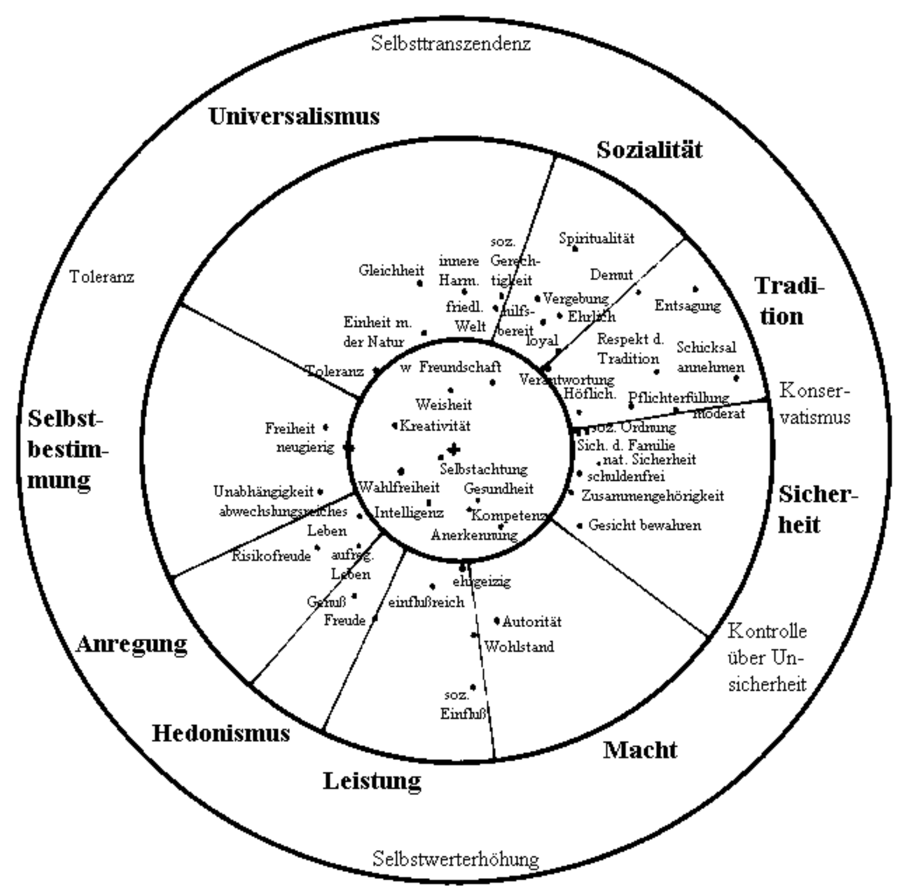


Abb. 3_7: Der Wertekreis von Schwartz (1992) als Inhaltsraum für die sozialperspektivische Wertediagnostik (die über Punkte markierten Lokalisierungen resultieren aus einer Multidimensionalen Skalierung der Wichtigkeitsratings von je ca. 200 Teilnehmern in 36 Stichproben aus 20 Nationen, 13 Sprachen und 8 Religionen, der äußere Kreis und die Segmente sind Interpretationen von Schwartz 1992).

Um die Veränderung der Valenzkonnotation der im Wertekreis der Selbsteinordnung gegenüberliegenden Semantik abzubilden, könnte um den Wertekreis herum ein Hof von Unwerten (´Schimpfwörter´, Abb. 3_8) gelegt werden, der immer nur aus der partikularistischen Perspektive der gegenüber positionierten Person sichtbar ist. Unwerte entstehen im Ablehnungsbereich des Einstellungs-

kontinuums bei Sherif & Hovland (1961); zu dem in Kap. 4.2.1 vorzustellenden Wertekreis von Unternehmenseffektivitätskriterien formuliert Quinn (1988:70f, Quinn & Claire 1997) die Unwerte bereits aus. Den Assimilations-Kontrast- und Vergleichs-Theorien gemäß ergibt sich unabhängig von der Ebene der sozialen Kategorie (Person, Gruppe, ... Kultur) oder von der Valenz der Bipole (Unwerte/Werte, solange die generelle Valenz innerhalb jedes Bipols parallelisiert ist) eine akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation (Abb. 3_5 u. 3_8) und auf der Ebene der Stichprobe ein korrelativer False Dissensus.

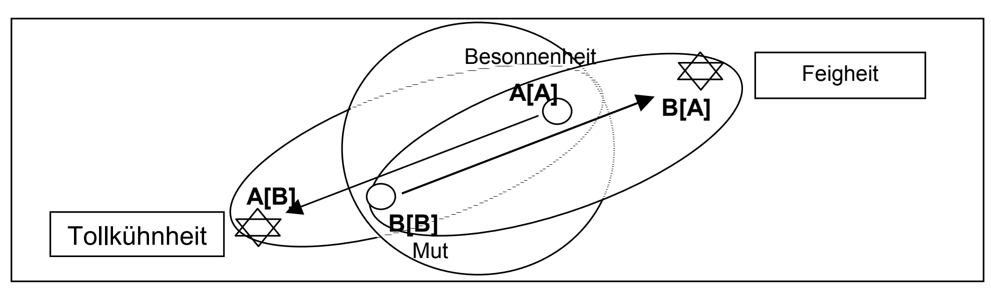


Abb. 3_8: Der Mutige beschimpft den Besonnenen als feige, der Besonnene den Mutigen als tollkühn (vgl. mit Abb. 3_5; ○ Selbstbild; ✡ gesendetes Fremdbild).

Dabei wurden die Repräsentationen des Vergleichs bisher als direkte Perspektiven benannt (Selbst- und Fremdbild, z.B. Abb. 3_8). Nach der zu Studie II eingeführten Problematik der Rekursionsstufen-Rekursion (Abb. 2_3) ist nicht nur möglich, sondern wohl angemessener, die soziale Zuschreibung von *Werthaltungen* der Attribution von Intentionen vergleichbar als Metaperspektive zu konzipieren: P[O*[x]] (oder P[O*[O_x]]?). Möchte sich eine Person ihrer Identität über ihre Werthaltungen versichern (Abb. 3_6), P[P_x] und P*[P_x] oder P*[x], wird sie die Einheitsrelation P-O herabsetzen, den Unterschied zu anderen akzentuieren, deren Idealselbstbild P[O*[O_x]] oder Werthaltung P[O*[x]] im Dissens zu den eigenen vermuten (Abb. 2_42). Im Wertekreis sollte ein False Dissensus oder eine False Uniqueness häufiger sein als ein False Consensus und die Reziprozitätskorrelation.

> *„values ... function as j u s t i f i c a t i o n s for the motivated actions of certain persons towards other kind of persons whom they feel are different from themselves. Conversely, reciprocal and contrary values function as d e f e n s e of persons who may have been victimized or exploited, against those who have treaten them badly“ (Bales 1999:105 Hvh. org).*

Studienserie V: Die Selbst-Fremd-Akzentuierung im Wertekreis

Die Unterschiedsakzentuierung von Selbst und anderen wurde eben mit dem perzeptiv-kognitiven Prozess der Kategorisierung, d.h. mit dem *Ziel* der Wahr-

nehmbarkeit der eigenen Identität (Uniqueness) durch Kategorienbegrenzung und Kategorisierung ‚der anderen‘ als einer vom Selbst verschiedenen Gruppe begründet (Abb. 2_42). Würde hingegen das Selbst in die Gruppe der anderen inkludiert, bspw. in Intergruppenvergleichssituationen eine positive PO-Relation als erste Stufe in Mussweilers Vergleichstheorie oder ‚Ziel‘ im Grundmodell Abb. 2_45 gesetzt, ergibt sich die Gegenhypothese assimilativer Perspektivendiskrepanz-Regulation von Vermutetem Ideal P[O*[x]] und persönlicher Werthaltung P*[x].

In drei Anfängerseminaren der Nebenfachausbildung ‚Wirtschafts- und Sozialpsychologie‘ (Studie Va: WS99/00, Vb: WS01/02, Vc: WS02/03) wurden die Studierenden gebeten, auf dem 14-BiPo-Wertedifferential, das mittels Reanalyse von Daten des Schwartz-Value-Survey entwickelt wurde (Strack in Vorb.[6]), zunächst ihre persönliche Werthaltung anzugeben. Anschließend schätzten sie auf der Rückseite des Bogens die in der Gruppe der KommilitonInnen vorherrschende Werthaltung ein[7].

Abb. 3_9: Faktorraum der 14-Bipo-Werte-Kurzform (zugrunde liegen N=726 Selbstbilder aus 11 Studien, Strack in Vorb.; vgl. mit Abb. 3_7)

[6] Die kontinuierliche stabile Semantik des Wertekreises stellt sicher, dass er mit verschiedenen Reduktionsmethoden – bei Schwartz & Bilsky die Multidimensionale Skalierung (z.B. Bilsky 1999, Bilky & Jehn 1999), hier der Faktorenanalyse – und mit verschiedenen Items-Sets dargestellt werden kann. Es kommen sowohl Listen aus unipolaren Werte-Ratings nach Akquieszenz-Ipsatierung (Studie VI, X u. Studienserie XIII, s.a. Gennerich 2001, 2003a), als auch bipolare Wertedifferentiale (Studien V, VII, VIII u. XII, und s.a. Oishi et al. 1998; Gennerich 2003b, Weber in press) zur Anwendung. Voraussetzung sind ein über den Kreis *repräsentativ* verteiltes Itemset und ausreichend heterogene ‚wahre Varianz‘ in den analysierten Fällen (Personen, Situationen).

[7] Instruktion für Studie V: „*Persönliche Werte*“ – Bitte setzen Sie nun je ein Kreuz in Richtung des Werts, der eher Ihrem Ideal entspricht: *„ich will mich eher orientieren an...“*. *„Werte Anderer“* – Bitte setzen Sie nun je ein Kreuz in Richtung des Werts, der – Ihrer Vermutung nach – von den Studierenden dieser Lehrveranstaltung im Schnitt gewählt wird: *„Die meisten Kommiliton/Innen bevorzugen...“*.

76 Studierende nahmen an Studie Va, 34 an Studie Vb und 78 an Vc teil. Zur Diagnose der Akkuratheit des Vermuteten Gruppenideals muss jedes Seminar gesondert ausgewertet werden.

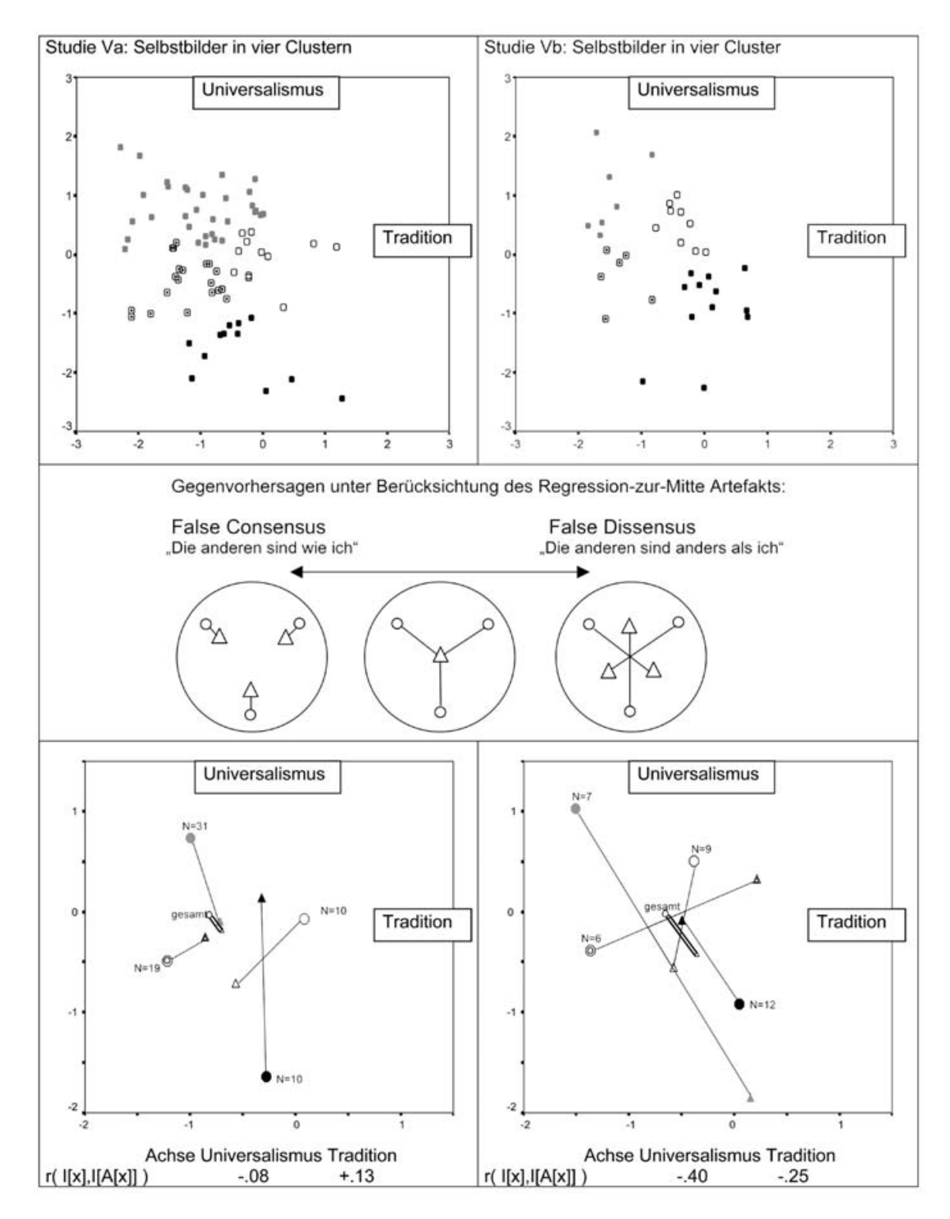


Abb. 3_10: Studienserie V: Identität durch Selbst-Fremd-Akzentuierung im Wertekreis. (Oben: Cluster-Aufteilung, Mitte: Gegenvorhersagen, Unten: Ergebnisse; Vc im Text).

Zur Illustration von Akzentuierung wurden die Selbstbilder im Werteraum[8] einer Clusteranalyse unterzogen (Ward, Abb. 3_10 oben) und für die (arbiträren, hier je vier) Cluster die beiden Perspektiven gegenübergestellt. Da für die nicht an der Clusteranalyse beteiligte Metaperspektive eine Regression zur Mitte zu berücksichtigen ist, zeigt Abb. 3_10 in der mittleren Zeile die ‚bildliche' Vorhersage zum False Dissensus mit der Gegenvorhersage des False Consensus (die statistische bleibt die der Korrelation).

Das Ergebnis der Studie *Va* (Abb. 3_10 unten links) fällt nicht ganz eindeutig aus: Auf der Universalismusachse schätzen weniger selbstbestimmungsorientierte Mitglieder (aus den beiden kleineren Clustern, je N=10) die Seminarteilnehmenden um so universalistischer ein, je selbstbezogener sie sich selbst lokalisieren (●), und um so selbstbezogener, je universalistischer sie selber sind (○). Das Muster der beiden größeren Cluster der Selbstbestimmungs- (◉) und Toleranzorientierten (grau) aber ist mit einer Regression-zur-Mitte Deutung noch vereinbar. Daher resultieren keine negativen Korrelationen. In Studie *Vb* sind die Ergebnisse eindeutig: die Mitglieder aller vier Cluster verlagern das Vermutete Gruppenideal jeweils von sich selbst weg über den Mittelwert des faktischen Gruppenideals hinaus, die negative Perspektivenkorrelation zeigt den False Dissensus (Abb. 3_10 unten rechts). In Studie **Vc**, deren Cluster-Ergebnisse denen von Va ähneln (nur das relativ prosoziale Cluster überschätzt den Hedonismus der Gesamtgruppe), ergeben sich wieder Nullkorrelationen (r=.01 und .04).

Allerdings sollten die in Abschnitt 2.1.2 diskutierten methodischen Punkte auch hier bedacht werden: Wird vielleicht einfach nur deshalb in der Literatur so selten über (korrelativen) False Dissensus berichtet, weil negative Korrelationen von eigener Position und vermuteter Mehrheitsmeinung durch faktischen Konsens (und Akkuratheit) überlagert sind (vgl. das Drei-Variablen-Problem in Abb. 2_6)? Können die sog. allgemeinpsychologischen, intrapersonell über die Items berechneten, hier deutlich positiven Profilkorrelationen (in Studie Va: r(P*[x],P[O*[x]])=+.48; in Vb: r=+.29 und in Vc: r=+.41), die der je ähnlichen Lokation im Kreis links unten entsprechen, wegen dem hohen faktischen Konsens (r(P*[x],∅P*[x])=+.68, r=+.67 und r=+.62) bei beachtlicher Akkuratheit (r(P[O*[x]],∅P*[x])=+.61, r=+.48 und r=+.59) mit den in Tab. 2_2 zusammengestellten Auswertungen vielleicht zu negativen umgewandelt werden? Kruegers Ansatz produziert negative Scheinkorrelationen. In der Auswertung nach De la Haye wird die positive Profilkorrelation des wahrgenommenen Konsens durch

[8] Erstsemester-Studierende liegen in dem aus einer bevölkerungsheterogenen Stichprobe gewonnenen Kreis (Abb. 3_9) eher links, sie sind erwartungsgemäß weniger traditionell orientiert.

den faktischen Konsens zwar gut aufgeklärt (r(P*[x],P[O*[x]]).∅P*[x]= +.11, -.05 und +.07); für einen Truly False Dissensus reicht das aber noch nicht.[9]

Tendenziell scheint sich in Studie Vb und Vc zusätzlich eine Pluralistic Ignorance zu zeigen: im Vergleich zum Mittelwert der Selbstaussagen (kleiner Kreis mit doppelter Verbindungslinie in Abb. 3_10 unten rechts) vermutet man bei den KommilitonInnen selbstbezogenere (t(34)=1,41 und t(77)=1,77) und in Studie Vb auch traditionellere (t(34)=1,46) Werthaltungen. Kann hier wieder die Artefakt-Erklärung über die Regression zur (Skalen-)Mitte greifen (vgl. Kap. 2.2.2)? Für ein Antwortmuster auf der Skalenmitte jedes Bipol-Ratings ergibt sich eine traditionellere und weniger universalistische Position (Lokationswert +0.84/-0,72), als die bevölkerungsheterogene Großstichprobe im Schnitt angegeben hat (0/0-Ursprung in Abb. 3_10). Auch die Großstichprobe bevorzugt im Schnitt die Toleranz- vor den Sicherheitswerten. Die darin noch extremeren Studierenden finden dann andere – und auch noch ihresgleichen weniger moralisch orientiert als sich selbst (vgl. Kap. 2.2.1).

Witte (1978) hatte mit dieser Annahme, $P[P_x] < P^*[P_x] \approx P[O_g^*[x]]$ aber auch $P[O_{ix}] < P[O_g^*[x]]$ und $P[O_g^*[x]] \approx P[O_i[O_g^*[x]]]$, die norm-basierte Erklärung und Vorhersage des extremity-shift (alias risky-shift) in diskutierenden Gruppen leisten können, die es mit der modernen Erklärungen der Gruppen-Polarisierung durch die Self-Categorization-Theory aufnehmen kann (z.B. Sassenberg 1999): Während der Diskussion wird auf die den anderen metaperspektivisch unterstellten konsensualen Werthaltungen rekurriert (das Diskutieren ‚macht die Gruppennorm salient'), über Sherifschen Informations-Einfluss kann die Eigengruppen-Projektion Mummendeys (Kap. 2.1.3), können die individuellen Repräsentationen der Öffentlichen Meinung und der gruppenspezifischen Norm in der Kleingruppe konvergieren (vgl. Abb. 2_15). In der Gruppenpolarisierung zeigt sich dann die soziale Verpflichtung der von Hofstätter (1957) mit genuinem Gruppenvorteil gekennzeichneten Bestimmungsleistung. Aus den ‚values-as-truisms' (Bernard, Maio & Olson 2003) werden elaborierte Standpunkte. Mit dem extremity-shift, nicht nur auf dem Bipol von Sicherheit und Risiko, sondern auf beliebige andere Komplementaritäten im Wertekreis, kann somit nicht nur der ‚Kampf der Kulturen' oder der Wertepluralismus in der Gesellschaft, es können auch die Organisationskulturen von Branchen oder einzelnen Betrieben in ihrer Entstehung und Wirkweise verstanden werden.

[9] Wird die faktische Ähnlichkeit in den Werthaltungen der Studierenden reduziert, indem die 14 Werte-Bipole nicht über die Gleichung aus der bevölkerungsheterogene Großstichprobe (Abb. 3_9) verrechnet werden, sondern über eine pro Stichprobe durchgeführte Faktorenanalyse stichprobenadäquate Werteachsen bilden (bei jew. vorbildlichem Eigenwerte-Knick; die stichprobenadäquaten korrelieren mit den Achsen der Großstichprobe zu r>.89, die Kreissemantik gilt ja als universell, die stichprobenadäquaten Faktoren reduzieren aber die der selektiven Stichprobe – Studierende! – zu verdankende Verteilungsschiefe und damit deren faktischen Konsens), dann verschwinden die positiven differentiellen Perspektiven-Korrelationen ebenfalls (r(P*[x],P[O*[x]])= -.06; -.39, r= -.05 für die Universalismus- und r=+.11 r= -.19 r= -.01 für die jeweilige Traditionsachse).

3.2 Studie VI: Akzentuierung persönlicher und im Betrieb verwirklichter Werte. Eine Mitarbeiterbefragung zum Value-Fit in der Industrie.

Die im vorigen Abschnitt in einer Grundlagenstudie demonstrierte Selbst-Fremd-Akzentuierung kann nun zum einen ‚genutzt' werden, um in der betrieblichen Diagnostik Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen aussagekräftiger zu gestalten. Andererseits wird sie für die organisationspsychologische Value-Fit-Theorie dann zum Problem, wenn in der Mitarbeiterschafft *zuwenig* Pluralität vorhanden ist. Beide Aspekte werden in diesem Abschnitt anhand eigener Daten demonstriert und diskutiert.

Darvins Evolutionstheorie – Fitness ist dort zentrales Konstrukt – geschuldet, hat die Rede vom ‚Fit' eines Individuums oder einer Population an seine/-ihre ökologische Nische längst Eingang in die Umgangssprache gefunden. Das in der Psychologie vorfindbare Konstrukt des *Person-Environment-Fit*, welchen Namen die arbeitspsychologische Stressforschung (Harrison 1979, Caplan & Harrison 1993) beibehalten hat, während die sich auch auf Parsons berufende Personalpsychologie den Term Person-Job-Fit (Metaanalyse: Aussouline & Meier 1987) und die allgemeine Organisationspsychologie den des Person-Culture- oder Person-Organization-Fit verwendet, wird jedoch nicht an die Biologie geknüpft, sondern an die von Lewin überlieferte normative Formel V=f(P,U): Erleben & Verhalten sei als Funktion von Person und Umwelt zu konzipieren[10]. Die sprachliche Konjunktion ‚und' zwischen Person und Umwelt ist unpräzise: adäquat für eine biologische und soziale Fit-Konzeption ist der multiplikative Term P x U. Er lässt das propagierte Konstrukt (‚Fit', Passung, ‚Kongruenz´) auch bei seltenen persönlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten oder untypischen (natürlichen oder betrieblichen) Anforderungen und Möglichkeiten nachweisen. Die ausführliche Formulierung des Job-Characteristics Model (Hackman & Oldham 1980, z.n. Kulik, Oldham & Hackman 1987) sieht einen solchen interaktiven Term vor: mit ihm wird vorhergesagt, dass Personen mit geringen Fähigkeiten, schwachem ‚Wachstumsbedürfnis' (low growth need strength) oder Unzufriedenheit mit Hygienefaktoren (‚context'-dissatisfaction) auf die Anreicherung der Arbeitsbedingungen durch Abwechslung und Eigenverantwortung (und ähnlichen, von der Humanisierungsbewegung erkannten Motivatoren) mit Zufriedenheits-, Motivations- und Leistungs*rückgang*

[10] „Every scientific psychology must take into account whole situations, i.e., the state of both person and environment. This implies that it is necessary to find methods of representing person and environment in common terms as part of one situation" (Lewin 1936:12, z.n. Gennerich 2000:191). Daher der Begriff des Psychologischen Lebensraums mit seinen P[P] und P[U]. Caplan & Harrison (1993) beschreiben die Entwicklung des Konzepts durch French (s.a. French & Bell 1973/1977)

reagieren können. Auch die in der Differentiellen Psychologie weiterverfolgte (ordinale) ‚Synergetische Person-Umwelt-Interaktion' (Schmitt et al. 2003, vgl. Kap. 2.3) ist als Schrittmacher zu nennen, hier moderiert die Situation die Auswirkung der Disposition (und vice versa).

Wie andere Person-Organisation-Fit Ansätze postuliert die *Theorie des Value-Fit* eine Passung (Kongruenz) zwischen persönlichen Werthaltungen und betrieblichen Grundsätzen als für *Zufriedenheit und Leistung* förderlich (z.B. Chatman, 1991, Vandenberghe & Peiro 1999, Vinegran 2000, Taris & Feije 2001). Sie ähnelt darin den ebenfalls auf Lewin zurückgehenden, grundlagenwissenschaftlichen Selbst-Diskrepanz-Theorien, die von Higgins wird bspw. auch auf die emotionale Befindlichkeit in Gruppen angewandt (Bizman et al. 2001).

In Unternehmen werden Wert-Inkongruenzen beispielweise erkannt, wenn Organisationskultur und Unternehmensethik explizit gemacht werden: Die Ineffektivität von Ethik-Kode Proklamationen ließ sich in der Studie von Finegran & Theriault (1997) durch eine von Mitarbeitern und Managern erlebte Inkongruenz der proklamierten mit ihren persönlichen Werten aufklären. Erkennbar werden sie auch, wenn die bspw. in einer Produktwerbung vertretenen Werte in der Wahrnehmung der produzierenden Belegschaft nicht zu den (von ihnen geteilten) betrieblichen Grundsätzen passen (Gilly & Wolfinbarger 1998). Organisationskultur muss, um wirksam werden zu können, repräsentiert werden (also Konsens in interner Perspektive angenommen werden), Konsens sollte sich aber auch in externer Perspektive feststellbar sein (Kultur ist ein typisches Konstrukt des iPeP-Konsenses, vgl. Kap. 1.2). Zwar wird die Divergenz von objektiven und subjektiven Fähigkeiten und Arbeitsanforderungen in der PE-Fit Literatur breit diskutiert, über den ‚objektiven Status' von Werten und Organisationskultur wird in der Value-Fit Literatur jedoch nicht analog gesprochen. Allerdings wird teilweise die Subjektivität der Betroffenen zu umgehen versucht, in dem die betrieblichen Werte (nur) von der Unternehmensleitung eingeholt werden. Für eine psychologische Konzeption von Value-Fit (dem Resultat in P[O]) sind jedoch wieder mindestens die Repräsentationen P*[x] und P[O*[x]] erforderlich.

Ein weiteres Problem der meisten Studien zum Value-Fit betrifft die unipolare Formulierung *und (unipsatierte) Auswertung* der Werte-Ratings für Mitarbeiter und Unternehmen: für ‚extrinsische Werte' wie Bezahlung oder Aufstiegsmöglichkeiten, für intrinsische wie Eigenverantwortung und für soziale wie Zusammenarbeit erreicht dann deren einfache Zuschreibung bereits hinreichende Zufriedenheitsprädiktion (‚je mehr desto besser', Caplan 1987:253f); der Interaktionseffekt von Person mal Organisation, Heiders P[x] $\circ$ P[O[x]], kommt dann nur selten zum Zuge: ‚niemand möchte weniger Geld' (Vandenberghe & Peiro 1999, Vinegran 2000, Taris & Feije 2001).

Ziel der hier zu berichtenden Studie VI ist, die Diagnostik des Value-Fit über die perspektivische Akzentuierung der Mitarbeiter praktikabler zu machen und

dabei, im Unterschied zu der üblichen Value-Fit Auswertung, die Komplementarität von Werten zu berücksichtigen.

Studie VI konnte in Kooperation mit einer Unternehmensberatung realisiert werden, die in einem größeren Industriebetrieb eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durchführte. Über die in der selben Befragungen realisierte metaperspektivische Zufriedenheitseinschätzung wurde in Kap. 2.4.2 ausführlich berichtet, Studie VI und Studie IVa wurden gemeinsam an der selben Stichprobe durchgeführt. Die dem Fragebogen hinzugefügte Werteskala hatte in Kap. 2.4.2 zur differentiellen Aufklärung der Zufriedenheitsdiskrepanzen zwei Kovariaten geliefert (Tab. 2_7), hier steht sie nun im Vordergrund. Der Wertefragebogen nahm die letzte von acht Seiten des Fragebogens ein und trug den Titel ‚Grundsätze bei der Arbeit´. Für 12 unipolare formulierte Werte (s. Abb. 3_11) sollte von den Befragungsteilnehmern beurteilt werden, ob sie „bei uns im Unternehmen besonders wichtig“, P[O*[x]], und in einer zweiten Spalte, ob sie „mir persönlich besonders wichtig“ sind (P*[x], Antwortskala von ‚-2: trifft nicht zu‘ bis ‚+2: trifft zu‘).

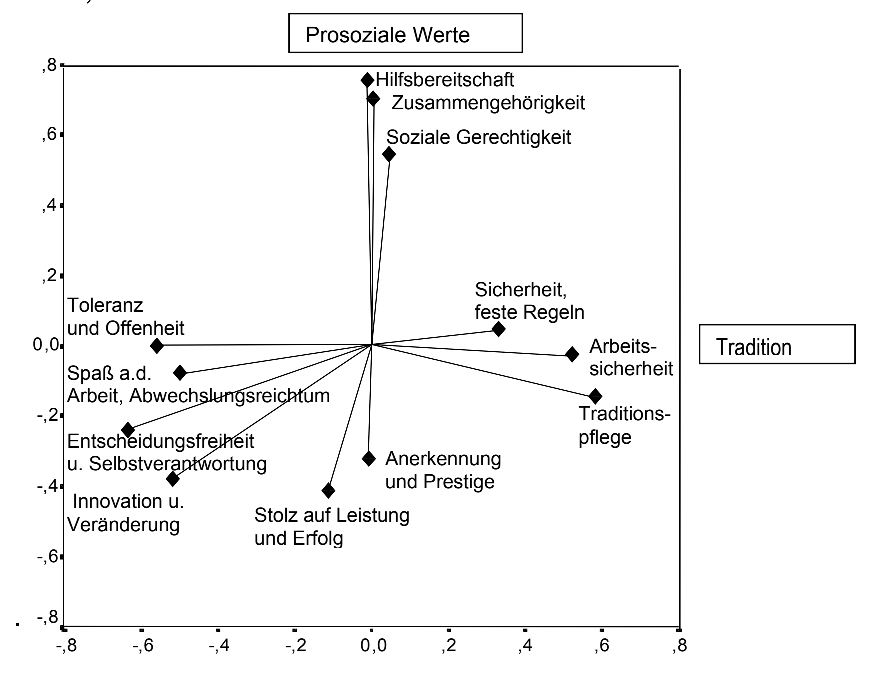


Abb. 3_11: Faktorraum der 12 unipolaren Werte und betrieblichen Grundsätze für Studie VI

Die Zustimmungen zu den 12 unipolaren Werten wurden zur Eliminierung der Akquieszenz ipsatiert und anschließend, da die Interkorrelationen der persönlichen und betrieblichen Werte als gleich angesehen werden können (LISREL-GFI=.98, RMR=.03), auf zwei Faktoren reduziert. Abb. 3_11 zeigt die

Dimensionsladungen: Soziale Werte, Sicherheits- und Hygienefaktoren, sowie intrinsische Motivatoren liegen einander wie in einem Dreieck gegenüber. Die Realisierung eines Schwartz-Kreises ist im Vergleich zu der 14Bipo-Kurzform (Abb. 3_9) weniger gut gelungen, sie kann aber als für die Zwecke der Studie befriedigend beurteilt werden.[11]

Durch die für die Durchführung verantwortliche Unternehmensberatung und durch Leitung und Betriebsrat des Unternehmens war die MAB innerbetrieblich gut beworben und betreut worden, die Beteiligungsquote ist mit 66% überdurchschnittlich hoch, N= 777 Fragebögen konnten ausgewertet werden (wegen einzelner fehlender Antworten auftretende N-Reduktionen werden angegeben). 70% der Teilnehmenden sind mindestens 3 Jahre im Betrieb tätig, 11% sind Führungskräfte (Meister und mittleres Management). Führungskräfte und Belegschaft lassen sich neun Abteilungen zuordnen (vgl. Kap. 2.4.2).

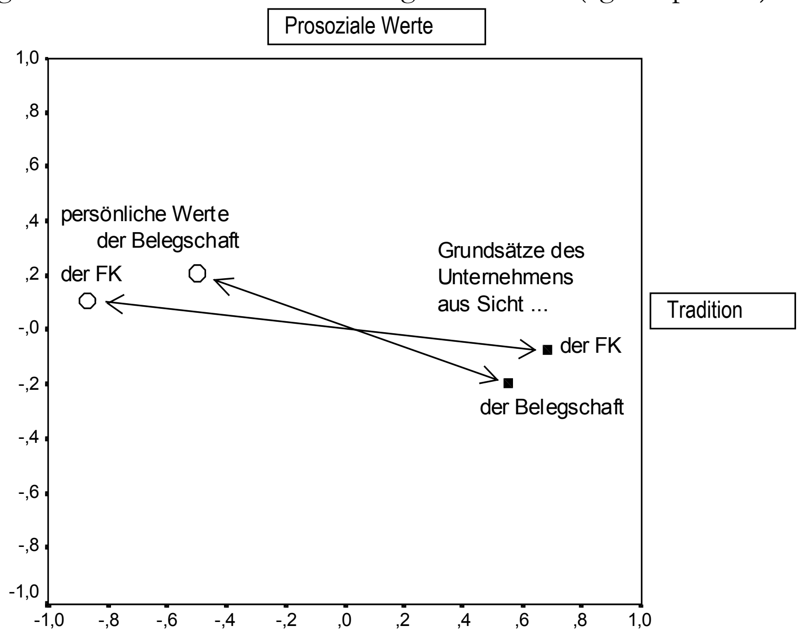


Abb. 3_12: Akzentuierung betrieblicher Grundsätze und persönlicher Werte in der Industrie (Studie VI, Belegschaft N=641, Führungskräfte N=88)

Abbildung 3_12 zeigt die Akzentuierung der im Betrieb wahrgenommenen gegenüber den angegebenen persönlichen Werten: Sowohl Führungskräfte als auch Belegschaft beklagen eine große Diskrepanz zwischen persönlichem

[11] Eine Drehung im Uhrzeigersinn um etwa 20° könnte die Übereinstimmung von Abb. 3_11 mit dem Organisationskultur-Kreis von Cameron & Quinn (1999, hier Abb. 4_17) evtl. noch verbessern.

Wachstumsbedürfnis (Präferenz von Entscheidungsfreiheit & Selbstverantwortung, Innovation, Einfallsreichtum und Veränderung, Toleranz & Offenheit) und den Grundsätzen des Unternehmens, welche als von Tradition und Sicherheitswerten geprägt beschrieben werden. Das Ergebnis ähnelt dem von Quinn & Spreitzer (1991 z.n. Vandenberghe & Peiro 1999:570). Wichtig für die betriebliche Diagnose ist damit zunächst, dass sich Mitarbeiter oder Vorgesetzte im Schnitt hier nicht über mangelnde Gerechtigkeit, Hilfsbereitschaft und Zusammengehörigkeit beklagen (wie es bspw. Finegan 2000 fand). Im prosozialen Miteinander wurde dem Unternehmen aus Studie VI eine wertvolle Ressource bescheinigt.

Die generelle Diskrepanz auf der Offenheits-Traditionssache, die hypothesenkonform durch leicht negative Akzentuierungskorrelation von Idealselbst und wahrgenommenem Unternehmensideal begleitet wird (r= -.03 Belegschaft, r= -.13 Führungskräfte, das negative Korrelationsvorzeichen war Inhalt von Studienserie V), ist insofern relevant, als das Wachstumsbedürfnis im oben genannten Job-Characteristics-Modell von Hackman & Oldham die Moderatorvariable für die Wirkung von Arbeitsmerkmalen wie Autonomie, Feedback und Bedeutungshaltigkeit auf intrinsische Motivation, Verantwortungsübernahme und Zufriedenheit ist: sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern der Belegschaft dürfte nach diesen Ergebnissen mehr Selbstverantwortung zugebilligt werden können. Nur (aber immerhin doch) 14% der Befragten präferieren die Traditionsseite des Wertekreises in ihren persönlichen Werthaltungen stärker, als sie diese beim Betrieb wahrnehmen.

Während sich Mitarbeiter und Führungskräfte im untersuchten Unternehmen nur im Ausmaß der in den persönlichen Werthaltungen präferierten Selbstbestimmung unterscheiden ($F(1,705)=23,4$, für die orthogonale Dimension sowie für die wahrgenommenen Unternehmensgrundsätze gilt $p>.10$), zeigt die in die Varianzanalyse eingeführte Kovariate der Gesamtzufriedenheit (Mittel über die in Kap. 2.4.2 beschriebenen acht bereichsspezifischen Zufriedenheiten in direkter Perspektive) Korrelationen mit der wahrgenommenen Traditionalität des Betriebes ($F(1,705)=98,5$ $eta^2=.12$) und, dazu komplementär, mit der Ablehnung von Tradition in den persönlichen Werthaltung ($F=28,6$ $eta^2=.04$).

Abbildung 3_13 illustriert, dass die Diskrepanz persönlicher Werte und betrieblicher Grundsätze für die Traditionsdimension mit der Gesamtzufriedenheit korreliert (Betragsdifferenz r= -.37, N=737), eine Kovarianzanalyse ergibt, dass diese Korrelation maßgeblich durch das Ausmaß der wahrgenommenen Traditionspräferenz des Betriebs erzeugt wird, die Person-Variable aber zusätzlich komplementäre Prädiktion erhält. Die zweifache Abfrage scheint befriedigend gerechtfertigt: die Akzentuierung liefert Varianzaufklärung.

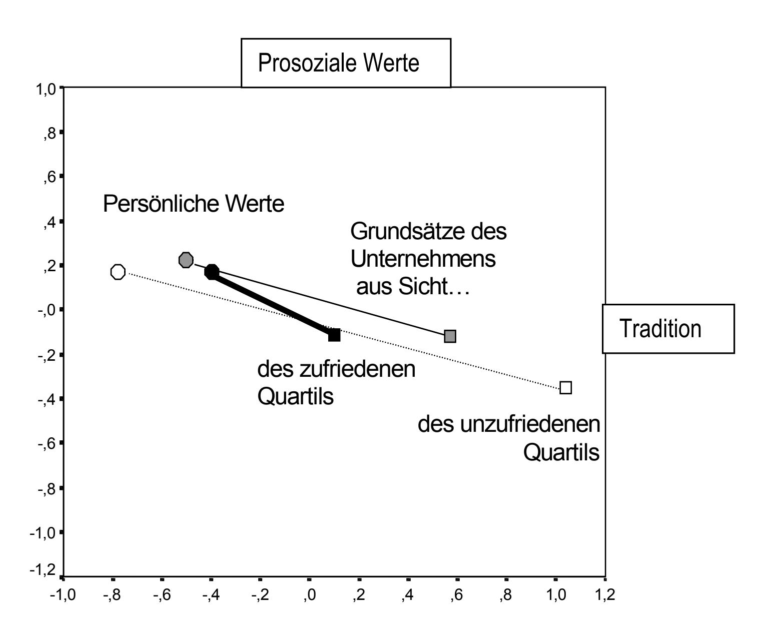


Abb. 3_13: Value-Fit und Mitarbeiterzufriedenheit (Studie VI, pro Quartil 164≤N≤220).

Ein PO-Fit Ansatz ist dies jedoch, wie auch in anderen Studien erkannt (Vandenberghe & Peiro 1999, Finegan 2000, Tarris & Feije 2001), im Grunde noch nicht. Schon seit den 1980er Jahren muss sich die PO-Fit Forschung nämlich fragen lassen, ob ihre Befunde nicht doch durch die organisationale oder/und persönliche Variablenausprägung allein erklärbar sind und ob die wenig sparsame Variablen-Verknüpfung des Fit-Konstrukts bspw. in der Diskrepanz-Operationalisierung überhaupt nötig ist. Denn die von Cronbach (1955) erhobene methodische Kritik an Diskrepanzmaßen für Ähnlichkeitsbeziehungen zwischen perspektivisch differenzierten Ratings wurde auch in der PE-Fit Forschung laut: Diskrepanzen haben (zu) viele mögliche Determinanten. Zunächst wurden die Indizes verfeinert: die Metaanalyse von Aussouline & Meier (1987) fand 16 verschiedene Diskrepanzmaße, Rounds, Dawis & Lofquist (1987) berechnen und vergleichen 19 Scores. Allerdings wurde das Problem in diesem Forschungsbereich[12], wenn auch erst seit Beginn der 90ger Jahre, *unter Verzicht auf Diskrepanzmaße* nachhaltig gelöst: Nach einer erneuten Analyse der Nachteile von Diskrepanzen schlägt J. Edwards (z.B. 1994) eine Regressionsgleichung mit

[12] leider noch nicht in allen. In sozialperspektivischen Studien zu Higgins Selbst-Diskrepanz-Theorie bspw. werden weiterhin Diskrepanzen berechnet, korreliert, gegenseitig auspartialisiert etc. (z.B. Bizman et al. 2001).

linearen und quadratischen[13] Termen vor (siehe V= P ∘ U), wie sie seitdem zum PO-Fit Nachweis angewandt wird.

$$AZ = O + P + O^2 + P^2 + P \circ O \text{ (mit P: Person- \& O: Organisationsvariable)}$$

Tabelle 3_2 zeigt die Anwendung von Edwards' polynomiale Regression.

Tab. 3_2:
Wirkung des Person-Organization-Fit auf Mitarbeiterzufriedenheit, Studie VI, Beta-Koeffizienten der Regressionsgleichung, mit O = P[O*[x]], P = P*[x]. N=761, *p<.001

Arbeitszufriedenheit =	Traditionsachse des Wertekreises	Prosoziale Achse des Wertekreises
O	-,30*	+.08
+ P	+,16*	-.05
+ O^2	-.11	-,10
+ P^2	-,10	-,14
+ O ∘ P	+,01	+,24*

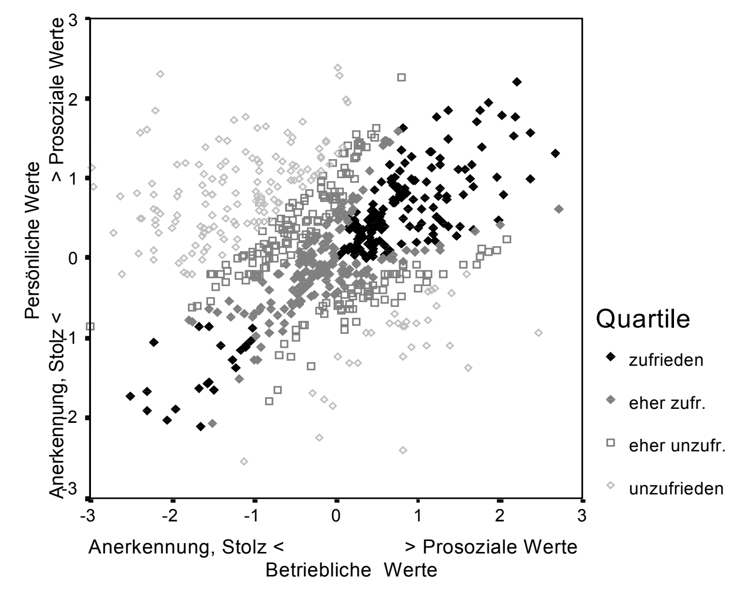


Abb. 3_14
Der Interaktionseffekt des Value-Fit auf der Senkrechten des Werte-kreises prädiziert die Mitarbeiterzufriedenheit in Studie VI .

[13] Die quadratischen Terme P^2 und O^2, die ebenso wie der Interaktionseffekt über Multiplikation der z-transformierte Prädiktoren berechnet werden (zumindest wenn keine symmetrische Rohwerte-Verteilung um Null angenommen werden kann), modellieren u-förmige Beziehungen: ein Zuviel ist manchmal bekanntlich ebenso schädlich wie ein Zuwenig (Kap. 3.1). Natürlich blieb auch die Regressionsgleichungs-Operationalisierung nicht von Kritik verschont. Die Gefahr der Multikollinearität bei schiefen Verteilungen (Kristoff 1996, z.n. Jackson subm.:14) und bei korrelierten P-O-Variablen ist besonders hervorzuheben. Die Prädiktorenkorrelation wird hier nun theorienkonform durch Akzentuierung (wie in Studie VI auf der Traditionsachse) oder wahrgenommenen Konsens gebildet, der Organisationskultur erst ausmacht. Hinzu kommt die aus der Einstellungsmessung von Trommsdorff bekannte Kritik der Fehlermultiplikation an Erwartungs-mal-Wert Modellen (in den P^2 und O^2 sind auch die Fehler perfekt korreliert) Wenn diese Gleichung in Kap. 4.2 zur Aufklärung der Wirkung multiperspektivischer Leistungswahrnehmung eingesetzt wird, wird die Bedeutung der einzelnen Terme vergleichsweise kompliziert.

Der Interaktionsterm *Person mal Umwelt* und damit der Value-Fit-Ansatz kann in der Organisationspsychologie erst dann voll zum Tragen kommen, wenn es gelingt, die Wert-Dimensionen so zu definieren, dass ihre beiden Pole *auf Ebene des Kollektivs* durchschnittlich gleichermaßen attraktiv sind. In Studie VI ist dieser Fall für die senkrechte Achse der sozialen versus selbstwerterhöhenden Werte gegeben (immerhin 34% der Teilnehmer beklagen, der Betrieb sei ‚zu sozial'[14]). Hier gelingt der Nachweis des für den PO-Fit Ansatz essenziellen Interaktionseffekt von persönlichen und betrieblichen Werten dann auch (β=+.24, Tab. 3_2 rechts unten). Wo hingegen eine systematische Mittelwertsdifferenz deutlich wird (eP-Konsens), genügen meist die beiden einfachen Haupteffekte (vgl. auch die Messwiederholung in Studie IVd, Abb. 2_61). Abb. 3_14 stellt die mit der Regressionsgleichung von Tab. 3_2 vorhergesagten Zufriedenheitsscores vor, die Wirkung des Value-Fit ist deutlich zu sehen.

Jedoch muss mit dieser, in der Nach-Edwardsschen Ära üblichen Abbildungsform auf die Zweidimensionalität des Wertekreises verzichtet werden. Mit didaktischem Zweck zeigt daher Abb. 3_15 über eine nachträgliche Clusteranalyse (ward) innerhalb des ersten und vierten Zufriedenheitsquartils das Ergebnis von Studie VI im Überblick. Zufriedene Mitarbeiter nehmen geringe Diskrepanzen persönlicher und betrieblicher Werte wahr und zeigen auch differentiell eine positive Kovariation von P[O*[x]] mit P*[x], unzufriedene Mitarbeiter sehen große Diskrepanzen und tendieren zur negativen Kovariation der beiden Perspektiven.

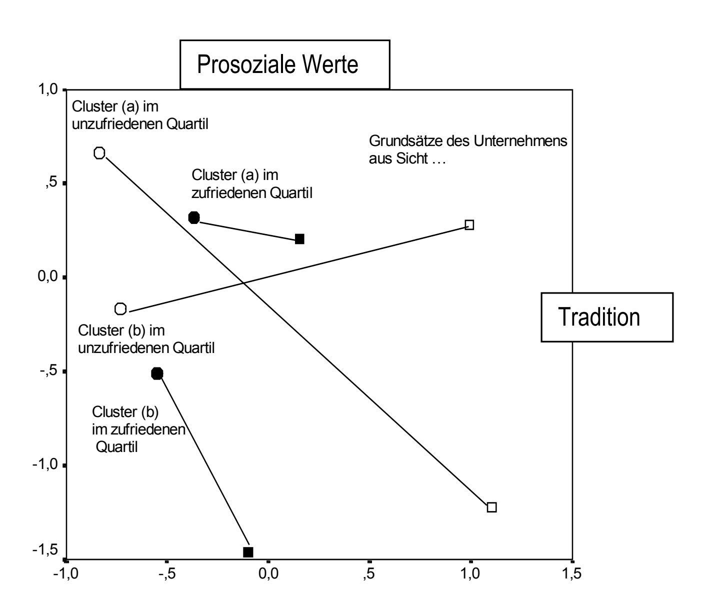


Abb.3_15: Value-Fit und Mitarbeiterzufriedenheit (Studie VI, erstes & viertes Quartil, vgl. Abb. 3_13, Cluster 40≤N≤168).

[14] Zu sozial im Vergleich zu ihrem persönlichen Anerkennungswunsch. Diese Aussage wird nur möglich durch die Herstellung von Werte-*Komplementarität*, entweder durch Vorgabe von Bipolen oder, wie hier, durch Eliminierung der Ankreuztendenz (Ipsatierung). Unipsatiert und unipolar ausgewertet, würde ein Betrieb trivialerweise alle Werte, auch die sozialen, zu maximieren haben: die mittlere Zustimmung zu allen 12 unipolaren Werten, die bei der Ipsatierung entfernt wird, ist in Studie VI für die persönlichen erwartungskonform viel höher als für die betrieblichen (+1,2 ggü. 0,6 in der Skala [-2, +2], d=.89).

In diesen differentiellen Korrelationen bewährt sich Levins und Heiders multiplikativer Ansatz in anschaulicher Weise: Abb. 3_16 verdeutlicht die Beziehung zum kognitiven POX-System und damit zu der in Kap. 2.3 einander gegenübergestellten assimilativen und akzentuierenden Perspektivendiskrepanz-Regulation.

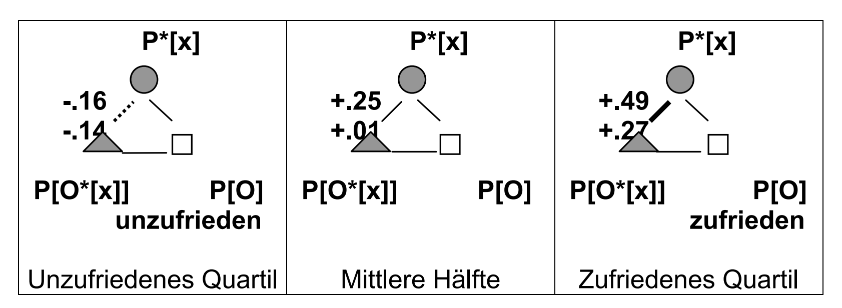


Abb. 3_16: Differentielle Perspektiven-Korrelationen (obere Zeile Dimension prosozialer, unter Zeile Dimension traditioneller Werte) im ersten, den beiden mittleren und dem vierten Zufriedenheitsquartil in Studie VI, pro Quartil 164≤N≤220).

Natürlich bleibt die Frage der Kausalitätsrichtung offen: Ob nun die Diskrepanz persönlicher Wachstumsbedürfnisse und für zu hoch erachteter betrieblicher Traditionsorientierung und die (In-)Kongruenz zwischen persönlicher und wahrgenommener betrieblicher Abwägung von sozialen und Einzelinteressen im Sinne der Value-Fit Theorie für (Un-)Zufriedenheiten ursächlich verantwortlich ist, oder ob beide von den Mitarbeitern vielmehr zur Legitimation empfundener (Un-)Zufriedenheit angegeben wird, lässt sich mit Querschnittsdaten nicht entscheiden. Adkins et al. (1996) weisen auf die Bedeutung der Beschäftigungsdauer hin: ihre Regression der Zufriedenheit auf die wahrgenommene Werteähnlichkeit mit Kollegen wurde deutlicher für Mitarbeiter, die weniger lange im Betrieb beschäftigt waren. Wiederholt man die dimensionsspezifischen Regressionsanalysen aus Tab. 3_2 unter Hinzunahme der Beschäftigungsdauer (binär: bis und ab 3 Jahre, es entstehen sechs neue Prädiktorvariablen), erweisen sich erst kürzere Zeit beschäftigte Mitarbeiter zwar als zufriedener (β= -.26, und -.25), der Einfluss persönlicher und wahrgenommener betrieblicher Werte wird durch die Beschäftigungsdauer jedoch nicht moderiert; der Interaktionseffekt des Value-Fit ist mit der Beschäftigungsdauer auch nicht korreliert, der Value-Fit bleibt auf der senkrechten Achse Sozialer Werte als dann zweitstärkster Prädiktor erhalten (β=+.22). Zur Unterstützung der Hypothese nachträglicher Legitimation hätte man vielleicht nicht nur die bei den Kollegen wahrgenommene Zufriedenheit (Kap. 2.4.2), sondern auch die bei den Kollegen vermutete Wahrnehmung von Unternehmenswerten (‚Öffentliche Meinung', s. Text zu Abb. 2_15 von Studie II) erheben können.

Resümieren lässt sich, dass die in der Value-Fit Theorie für nötig gehaltene Verknüpfung der Person-eigenen (Werte-)Position und der von ihr der organisationalen Umwelt zugeschriebenen Wertepräferenz eine fruchtbare ist. Betrachtet man unter Bezug auf die Rekursionsstufen-Reduktion (Abb. 2_3) die Wertezuschreibung als ein direktperspektivisches Fremdbild P[Ox], nehmen die Befragungsteilnehmer in Folge der nahegelegten Vergleiche Selbst-Fremd-*Akzentuierungen* vor, welche die intendierten Aussagen deutlicher sichtbar machen. Dabei erweist sich, wie es die Multiplikation im P-mal-U Modell behauptet, die persönliche Wertepräferenz für die *Interpretation* der betrieblichen Zuschreibungen als notwendig. Die volle Bedeutung auch einer direktperspektivische Aussage erschließt sich erst, wenn die Perspektive bzw. die Position, von der aus sie vorgenommen wurde, berücksichtigt werden kann. Betrachtet man die Wertezuschreibung als eine Metaperspektive P[O[x]], dürfte die Aktualität der Lewin' und Heiderschen Gedanken in der Organisationspsychologie deutlich geworden sein. Die ‚unit' und ‚liking' Relation in P[O] kann in der Value-Fit-Forschung auf Zufriedenheit, Identifikation, Motivation und Leistung ausgeweitet werden.

3.3 Studie VII: Akzentuierung persönlicher und in der Weiterbildung propagierter Werte im Einfluss auf den Lernerfolg.

In der Value-Fit Theorie (und den anderen PO- und PE-Fit Ansätzen) wird eine Erklärung von Stress, Unzufriedenheit und Motivationsmangel geboten, die als Treatment eine Veränderung der organisationalen Umwelt (Wunsch der Mitarbeiter) oder die Selektion und Umsetzung von Personal (Wunsch der Leitung, vgl. Kaplan 1987:258) nahe legt. Sind beide Veränderungen im Betrieb schwierig zu realisieren, wird als dritte Möglichkeit (für die Organisation, das System) attraktiv, die Werthaltungen potentiell unzufriedener Personen zu verändern. Zur Erhöhung des PE-Fits zwischen betrieblichen Anforderungen und persönlichen *Fähigkeiten* sind Fort- und Weiterbildungen probates Mittel. Lässt sich über Fort- oder Weiterbildungen außer Fähigkeitszuwachs auch ein besserer Value-Fit erzeugen? Kap. 3. begann mit der Thematik kognitiver Konflikte, denen als Veränderungsanstoß eine wichtige Rolle zukommt: der Konflikt zwischen persönlichen und in der Organisation bevorzugten Werten, der im unzufriedenen Quartil der Belegschaft in Studie VI zu der unbalancierten Struktur in Abb. 3_16 links führt (unbalanciert insofern als die Mitarbeiter Teil der Organisation sind), könnte zum Verlassen der Organisation (Resignation im Sinne Bruggemanns, vgl. Kap 2.4.2, setzt das Engagement ebenfalls herab) oder zur Veränderung der Wertewahrnehmung führen.

Chatman (1991) konnte über ein Messwiederholungsdesign in verschiedenen öffentlichen Verwaltungen zeigen, dass soziale und Mentor-Programme im Zuge der organisationalen Sozialisation eine Verbesserung des Value-Fit der neuen Mitarbeiter bewirken. Da der Fit hier über Profilkorrelationen von persönlichen mit sog. objektiven betrieblichen Werten gemessen wurde (die von Leitungskräften eingeschätzt worden waren und sich im Verlauf des Untersuchungsjahres nicht veränderten), haben die Sozialisationsprogramme persönliche Werteänderungen in Richtung der betrieblichen Wertepräferenzen bewirkt. Der Wandel von freizeitorientierten zu karriereorientierten Nachwuchsführungskräften in der ersten Längsschnittuntersuchung der Münchener Wertestudien (von Rosenstiel & Nerdinger 2000:150f) lässt sich gleichfalls als Sozialisationseffekt interpretieren.

Auch bei außerorganisationalen Weiterbildungen lassen sich Werteveränderungen als – oft implizites – Ziel vermuten, besondere wenn die mit erreichtem Zertifikat ermöglichten Tätigkeiten und die Zielgruppe des Weiterbildungsangebots zunächst verschiedenen Domänen im Wertekreis affin sind. Als solch ein Fall lässt sich eine zweijährige berufsbegleitende Weiterbildung zur/zum Organisationsberater/in klassifizieren, deren Zielgruppe Personen mit abgeschlossener Ausbildung in Personzentrierter Gesprächsführung oder Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers (1902-1987) sind.

Der Personzentrierte Ansatz, dessen Menschenbild durch konsequenten Humanismus gekennzeichnet ist, gilt auch innerhalb der Psychotherapieformen als besonders non-direktiv, der therapeutische Wirkmechanismus wird nicht im verhaltensändernden „Üben" (wie in den lerntheoretischen Therapien, vgl. Grawe et al. 1994), sondern in der gefühlsbetonten Selbstexploration gesehen. Das Ziel jeden „Klärens" kann wiederum als Herstellung eines Value-Fit beschrieben werden: der „Kongruenz von Erfahrung und Selbst" (Tausch & Tausch 1990). Da nun in dieser Weiterbildung versprochen wird, nach der Zertifizierung auch Organisationsentwicklung praktizieren zu können, lässt sich ein inhärenter Wertekonflikt zwischen der personzentrierten Haltung (Wertschätzung, Authentizität, Empathie) und den wirtschaftlichen Normen und Anforderungen (Wertschöpfung, Profit, Konkurrenz) vermuten. Die Verknüpfung eines humanistischen Ansatzes und der wirtschaftlichen Kontroll- und Erfolgsorientierung ist ein Problem der *Kompatibilität* von Werthaltungen.

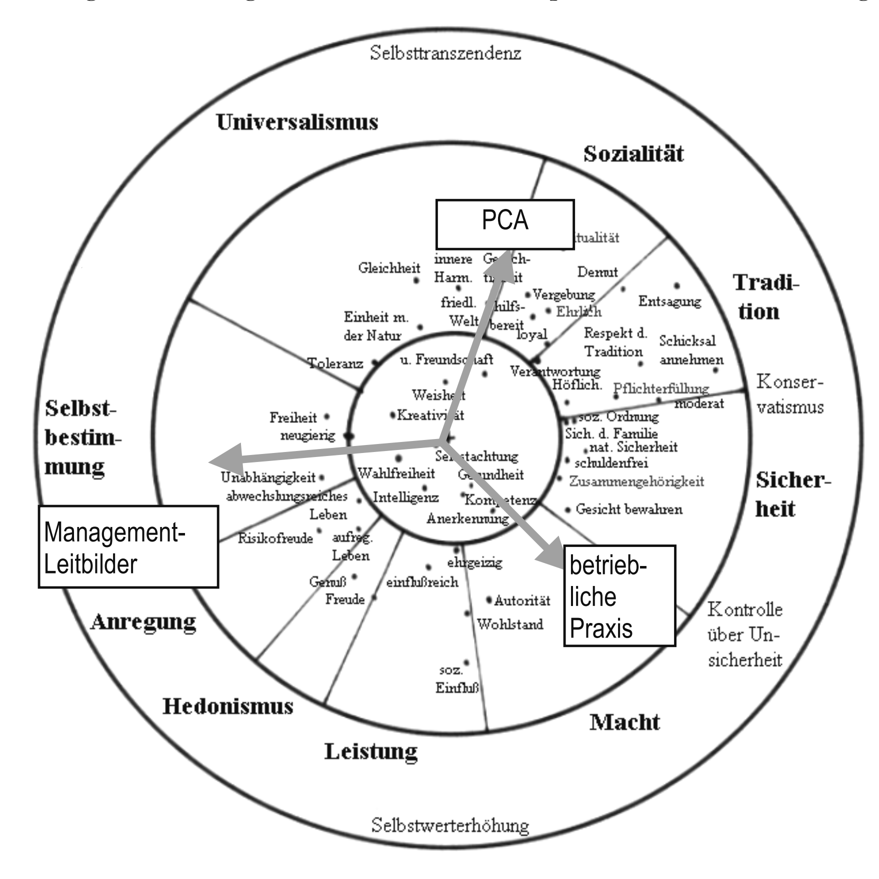


Abb. 3_17: Hypothetischer Wertekonflikt für eine betriebliche Organisationsentwicklung nach dem Personzentrierten Ansatz (PCA).

Abb. 3_17 versucht, den vermuteten Wertkonflikt zwischen den verschiedenen Ansprüchen zu illustrieren, denen sich eine personzentriert ausgebildete Person gegenüber sehen dürfte, wenn sie als OE-BeraterIn tätig sein will. Die in den Wertekreis von Schwartz einkopierten drei Wert-Syndrome symbolisieren jeweils ganze Kreis-Areale, der personzentrierte Ansatz (PCA) thematisiert Werte von Toleranz (links oben) bis soziale Sicherheit (rechts), Managementleitbilder werden eher mit Ehrgeiz, Risikofreude und Selbstbestimmung assoziiert, die betriebliche Praxis wiederum mit Einfluss und Kontrolle über Unsicherheit (‚Gesicht wahren').

Anders als der zwischen persönlichem Wachstumsbedürfnis und betrieb licher Sicherheitsorientierung in der typischen PO-Fit Forschung (Abb. 3_13) ‚darf' der in der Weiterbildung angelegte hypothetische Wertekonflikt nicht zugunsten der persönlichen Bedürfnisse abgeschwächt werden. Bei erfolgreicher Durchführung der Maßnahme sollte sich vielmehr – über kognitives Lernen durch konfliktinduzierte Akkomodation vermittelt – eine Veränderung der vormals präferierten Werthaltungen abzeichnen.

Geprüft werden soll in der Evaluation dieser Weiterbildung daher, ob die angehenden BeraterInnen repräsentieren, dass man von ihnen Akzeptanz und Wertschätzung zukünftig für bspw. unternehmerische Konkurrenzgepflogenheiten erwartet, und ob sich die Diskrepanz der wahrgenommenen Erwartung und der persönlichen Werthaltung im Laufe der zweijährigen Dauer des Kurses verringert. Die PO-Fit Theorie sagt eine lernförderliche Wirkung der Diskrepanzverringerung vorher, die obige Überlegung zum Lernanreiz des Konflikts selbst ist dabei insofern enthalten, als eine Diskrepanzverringerung nur bei anfänglich bestehender Diskrepanz und Konfliktpotentiale erwartet wird.

Bei der begleitenden Evaluation des Pilotkurses mit 21 TeilnehmerInnen (Studie VII) waren im achtseitigen Fragebogen für die TeilnehmerInnen und im vierseitigen für die AusbilderInnen zwei Werteskalen enthalten. Zunächst wurde die *persönliche Präferenz vor dem Hintergrund der eigenen beruflichen Tätigkeit* für acht Wertebipole (Abb. 3_18) erhoben (‚persönlich-berufliche Werte' P[Px] oder P*[x]). Pro Bipol wurde die Präferenzentscheidung durch eine nur sechsstufige Antwortskala erzwungen. Anschliessend wurden die gleichen Wertebipole, nun mit siebenstufigen Antwortalternativen, die mit gleichabständigen Wahrscheinlichkeitsverhältnissen von 80:20% ausgehend versehen waren, mit der Aufforderung vorgegeben, zu beurteilen, *wie hoch die Wahrscheinlichkeit sei, einem der beiden Ziele durch diese Weiterbildung näher zu kommen* (‚Weiterbildungsziele' P[Ox] oder P[O*[x]], vgl. Abb. 2_3). Die Antworten wurden nachträglich auf eine siebenstufige Skala vereinheitlicht und bei deutlichem Eigenwertknick auf zwei Faktoren reduziert. Abb. 3_18 zeigt die Werte-Items mit ihren Dimensionsladungen. Der Bipol „Lebensfreude-Pflichterfüllung" erhält die niedrigste Kommunalität, „Lebensfreude" wäre zwischen „Unabhängigkeit" und „Ehrgeiz" weit besser lokalisiert. Sonst aber ist die Herstellung eines ‚Schwartz-Kreises' (Abb. 3_7) gut gelungen.

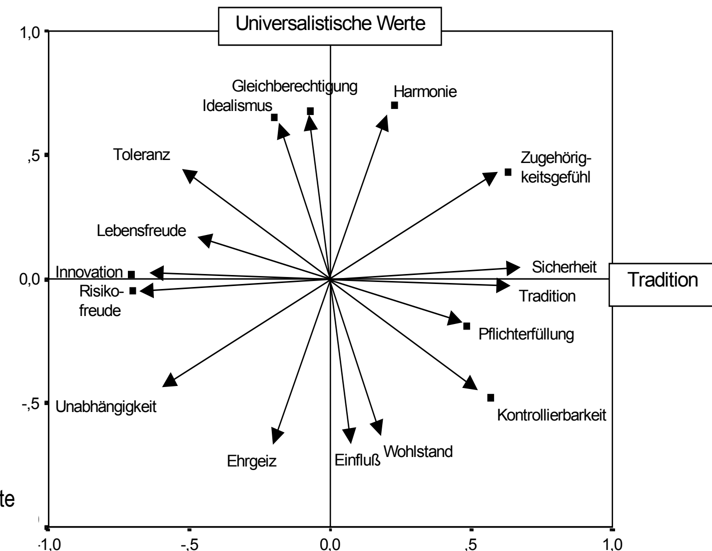


Abb.3_18: Faktorraum der acht bipolaren Werte für Studie VII.

In der Evaluation des Pilotkurses waren insgesamt zwei Befunde deutlich geworden: Zum einen ein Konflikt zwischen den TeilnehmerInnen und einem Teil der AusbilderInnen in der zweiten Hälfte der Weiterbildung, der sich in den Seminarzufriedenheiten und den (auch metaperspektivischen) wechselseitigen Bewertungen von TeilnehmerInnen und AusbilderInnen niederschlägt. Zum anderen ein davon unabhängig verlaufender kontinuierlicher Lernfortschritt, den Abb. 3_19 für die über 14 Items von den TeilnehmerInnen selbst angegebene Lernzielerreichung aufzeigt.

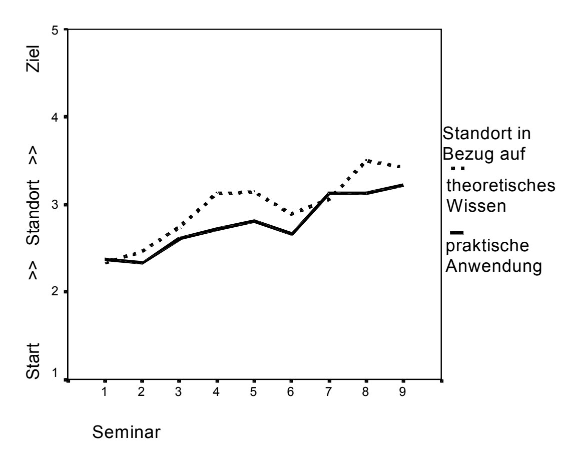


Abb. 3_19: Praxisbezogene und theoriebezogene Lernzielerreichung Durchschnittswerte der 21 Teilnehmerinnen in Studie VII.

Zunächst zum wahrgenommenen Value-Fit: Die über alle TeilnehmerInnen und über alle Messzeitpunkte des Pilotkurses (eine Informationsveranstaltung und neun Seminare) gemittelten Antworten zeigen in Abb. 3_20, dass die Weiterbildung im Vergleich zu den beruflich-persönlichen Werthaltungen als ‚egoistischer' empfunden wird. Die Positionierung der

Weiterbildungsinhalte im Wertekreis ‚unten' war in Abb. 3_17 – aus dem Mix von betrieblicher und Management-Ideologie – vorhergesagt worden.

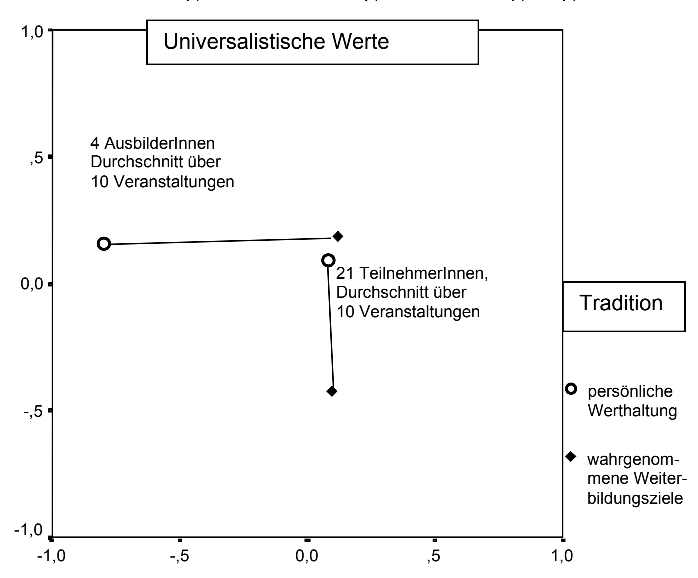


Abb. 3_20: Persönliche Werthaltungen von TeilnehmerInnen und AusbilderInnen sowie wahrgenommene Weiterbildungsziele (Durchschnitt über alle Messzeitpunkte in Studie VII).

Auch aus Sicht der AusbilderInnen zeigt sich eine Diskrepanz (deren Richtung für alle vier AusbilderInnen ähnlich ausfällt): im Vergleich zu den eigenen, Selbstbestimmung präferierenden Werthaltungen wird in der Weiterbildung eher die Orientierung an Sicherheit und Tradition, Zugehörigkeit und Pflichterfüllung wahrgenommen. Die AusbilderInnen scheinen sich von den Weiterbildungsinhalten – oder gar von den TeilnehmerInnen? – eingeschränkt zu fühlen. Interessant ist, dass zumindest im hochaggregierten Durchschnitt in Abb. 3_20 die von den AusbilderInnen wahrgenommene Weiterbildung den beruflich-persönlichen Werthaltungen der TeilnehmerInnen gut entspricht.

Abbildung 3_21 zeigt nun ein beeindruckendes Bild der Auseinandersetzung der TeilnehmerInnen mit dem Wertekonflikt: Während zu Beginn der Weiterbildung von ihnen prosoziale beruflich-persönliche Werthaltungen zu anregenden aber selbstbezogenen Zielen der Weiterbildung in Kontrast gesetzt werden, durchlaufen die wahrgenommenen Ziele der Weiterbildung den unteren Bereich des Kreises von Innovation, Unabhängigkeit und Ehrgeiz, über die Betonung selbstbezogener Werte wie Einfluss und Wohlstand hin zu den Sicherheitswerten.

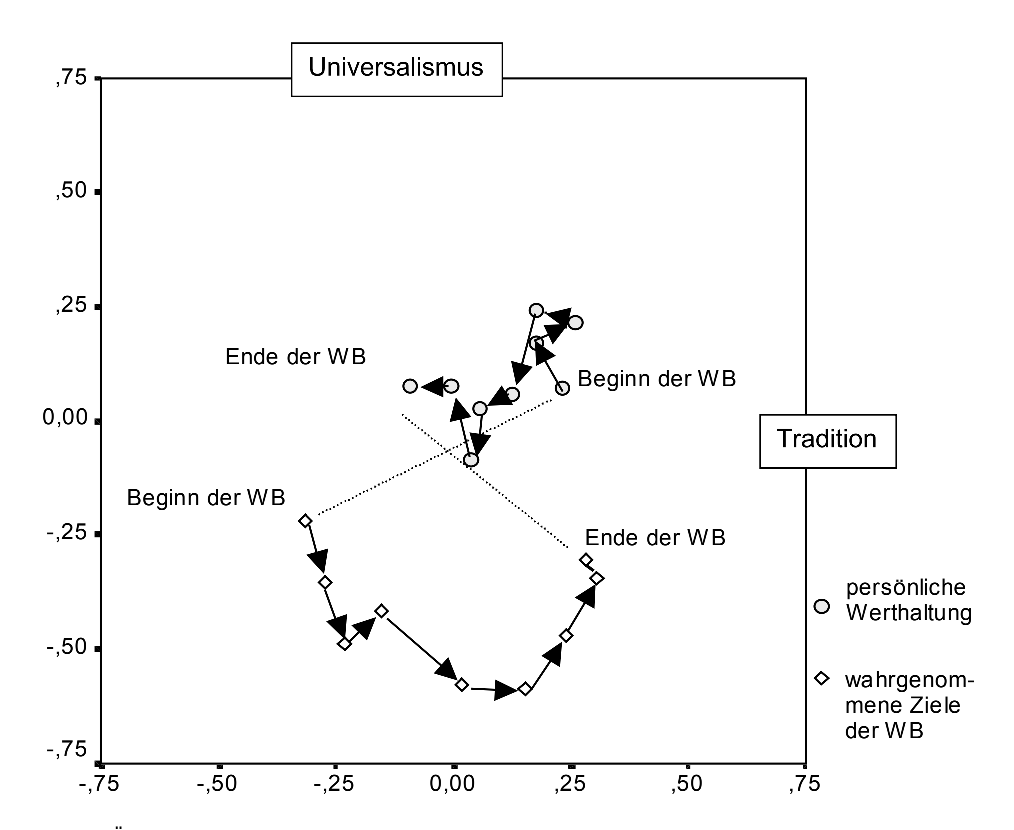


Abb. 3_21: Änderungen der Werthaltungen (●) und der von den 21 TeilnehmerInnen wahrgenommenen Weiterbildungsziele (◇) im Verlauf der zweijährigen Weiterbildung von Studie VII (‚gleitende Mittelwerte' über je drei aufeinander folgende Seminare).

Da sich die wahrgenommene Werthaftigkeit der Weiterbildung dermaßen verändert hat, ist kaum mehr verwunderlich, dass keine einfache Akkomodation der beruflich-persönlichen Werte an die Weiterbildungsziele stattfand. Die beruflich-persönlichen Werthaltungen der TeilnehmerInnen entwickeln sich allerdings *komplementär zur Weiterbildungswahrnehmung* von den prosozialen Werten hin zu eher postmaterialistisch-liberalen Werten, Lebensfreude und Risikofreude nehmen zu. Hat die Weiterbildung – in Art paradoxer Intervention – in den Werthaltungen somit doch die wohl beabsichtigte emanzipatorische Wirkung entfaltet? Oder muss sie – wegen ihres Shifts in die Sicherheitsregion – als gescheiterte Maßnahme klassifiziert werden?

Zur differentialpsychologischen Beantwortung dieser Frage kann der in Kap. 3_2 eingeführte PO-Fit Ansatz auf die Prädiktion des Lernerfolgs übertragen werden: Abhängige Variablen sind die über personspezifische Regression auf die Zeit (Seminar-Nummern 0-9) gewonnenen Steigungsparameter (Beta-Koeffizienten) für die praxisbezogene und die theoriebezogene Lernzielerreichung (vgl.

Abb. 3_19; über die 21 TeilnehmerInnen des Pilotkurses sind die Steigungen mit r=.37 erstaunlich wenig redundant). Prädiktorvariablen sind die, ebenfalls über personspezifische Regression auf die Zeit gewonnenen, Veränderungsparameter (Beta) für Traditions- und Universalismusorientierung in den wahrgenommenen Weiterbildungszielen und den beruflich-persönlichen Werthaltungen, die in Form von Haupteffekten und multiplikativen Termen nach dem PO-Fit-Ansatz nun in die Lernzielerreichungsprädiktion eingehen.

Anhand der linearen Veränderungen von wahrgenommenen Weiterbildungsinhalten und beruflich-persönlichen Werthaltungen auf der *Universalismus*-Achse des Wertekreises gelingt keine bedeutsame Prädiktion der Lernzielerreichung (Tab. 3_3 rechts). Anhand derer auf der *Traditionsachse*, obwohl diese bereits in den Mittelwerten (Abb. 3_20) auffällig geworden waren, gelingt sie über den Kongruenzeffekt (β=+.566 t=1,92).

Tab. 3_3: Übertragung des Value-Fit Ansatzes auf den Lernzielerreichungsfortschritt der 21 Teilnehmerinnen der Weiterbildung von Studie VII.

	Wertekreisachse Traditionsorientierung		Wertekreisachse Universalismusorientierung	
Steigung in der Lernzielerreichung =	Praxisbezogen	Theoriebezogen	Praxisbezogen	Theoriebezogen
Steigung Weiterbildungsziel β_WB	,20	,08	,16	,15
Steigung berufl.-persönl. Werte β_P	-,15	-,15	,07	,01
β_WB^2	,13	,09	,03	-,15
β_P^2	**-,39**	-,11	-,13	-,01
Interaktion β_WB x β_P	**,56**	,32	,19	-,29

Abb. 3_22 illustriert die von der Gleichung vorhergesagte praxisbezogene Lernzielerreichung. Zunächst einmal fällt auf, dass nicht alle 21 TeilnehmerInnen den in Abb. 3_21 sichtbaren Shift der Weiterbildungsziele vollzogen haben. Personen, die in der Weiterbildung majoritätskonträr eine *abnehmende* Traditionsorientierung wahrnehmen (also eine zunehmende Selbstbestimmungsunterstützung), können eher eine zunehmende Lernzielerreichung verzeichnen (♦, links in Abb. 3_22), aber wohl nur dann, wenn sie ihre eigenen Werte ebenfalls in Richtung Selbstbestimmung (abnehmende Traditionsorientierung) verändert haben. Bei majoritätskonformer Wahrnehmung zunehmender Traditionsorientierung der Weiterbildung wird gute Lernzielerreichung nur dann verzeichnet (♦, rechts in Abb. 3_22), wenn sich die eigenen Werte *nicht* in Richtung Selbstbestimmung verändern (denn dann wäre der Value-Fit wieder zu gering).

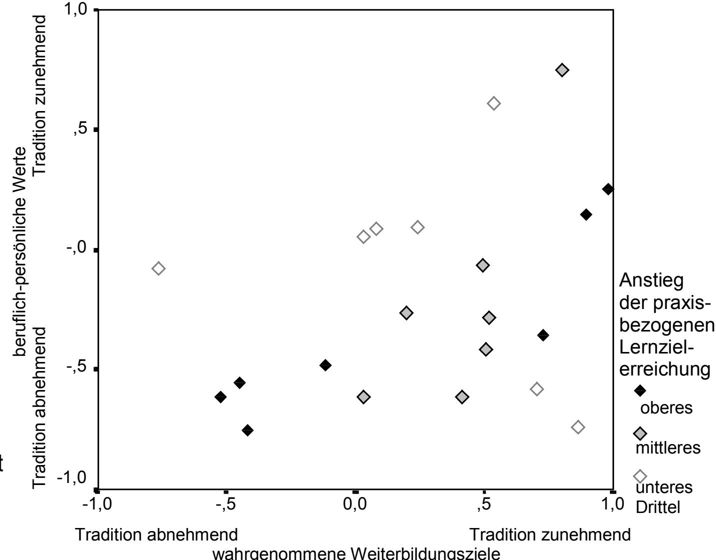


Abb. 3_22: Interaktionseffekt zum Value -Fit prädiziert den Lernziel-erreichungsfortschritt in der Weiterbildung von Studie VII.

Somit hat sich auch in der Evaluation einer konfliktträchtigen Weiterbildung ein Value-Fit Ansatz als nicht ungünstig erwiesen: in Studie VII gab der nicht erwartete Shift wahrgenommener Weiterbildungsziele zur Aufdeckung seiner differentiellen Wirkung auf ein Erfolgsmaß Anlass. Wenn auch die Varianzaufklärung für solch multifaktoriell bedingte Variablen wie den Weiterbildungserfolg durch einen differentiellen Value-Fit nicht übermäßig hoch ausfällt, so liefert die Bewährung dieser Modellvorstellung doch ein Argument, dass in der verallgemeinerten Diskussion der Nützlichkeit von Perspektivitätserhebungen eine Rolle spielen sollte: die Kongruenz von eigener Position und wahrgenommenen Anforderungen liefert bessere Prädiktionen als die alleinige Auswertung bspw. nur der wahrgenommenen Weiterbildungsziele.

3.4 Studie VIII: Value-Fit in der Vertrauensbeziehung zum Finanzberater

Die Value-Fit – Theorie stellt für die Analyse der Beziehungsqualität eine im Grunde sehr basale Aussage bereit: Ähnlichkeit schafft Sympathie. Durch Heider ist diese Regel eine der in der Sozialpsychologie bekanntesten, durch Byrne eine der gut bewährten Hypothesen. Für den wirtschaftlich motivierten Kontakt und andere professionelle berufliche Beziehungen muss sie jedoch noch einmal grundlegend in Frage gestellt werden. Zwar kann Sympathie mit dem Leistungsanbieter als Ergebnis sozialer Wahrnehmung und Vertrauen in seine Handlungen und Empfehlungen als Folge eines metaperspektivisch balancierten System betrachtet werden. Daher gilt wahrgenommene Werteähnlichkeit und das Gefühl, Verstanden zu werden, auch in wirtschaftlichen Beziehungen als Vertrauensprädiktor (Mohn 1997, Gennerich 2000:20f): kognizierte Werte-*In*kongruenz macht Erwartungsenttäuschung wahrscheinlicher und lässt Misstrauen angebracht sein.

Ähnlichkeit oder Kompetenz?

Die fachliche Kompetenz des Anbieters, seine Reputation[15] oder die von ihm bereits erfahrene Leistungserfüllung (als Zufriedenheits- oder Vertrauensfaktor positiver Erfahrungen: Koller 1992:106; Meyer & Schaffer 2001) aber, so lässt sich einwenden, dürfte wichtiger werden als die persönliche Ähnlichkeit der kommunizierenden Personen. Die Vertrauensdeterminanten der Kompetenz und (Rollen-)Konsistenz, die als direktperspektivisches Fremdbild (‚kompetent, verlässlich, vertrauenswürdig, ehrlich' usw.) oder als Passung von Ideal- und Real-Fremdbild konzipiert werden können ($P^*[O_x] \circ P[O_x]$; auch von generalisiertem und situativem Image $P[Oi_g] \circ P[Oi_t]$, Gennerich 2000:23 &:47), beugen ebenfalls der Erwartungsenttäuschung vor: durch Vertrauen in die Rollenerfüllung. Gennerich spricht daher von einer nur „beschränkten Bedeutung von Ähnlichkeit in professionellen Beziehungen" (a.a.O.:27):

> *„Zum Beispiel scheint Ähnlichkeit in Beziehungen, die der Geselligkeit dienen, besonders bedeutsam, wohingegen in Beziehungen, in denen eine Sachthematik zentral ist, Kompetenz im Vergleich zur Ähnlichkeit den Vorzug erhält" (2000:33).*

[15] Reputation ist vor dem Hintergrund der in Kap. 1.2 geführten Diskussion ein sehr interessantes Konstrukt: es speist sich durch das von Luhmann eingeführte Systemvertrauen (Vertrauen in das Funktionieren eines gesellschaftlichen Systems, in das politische, technische, medizinische oder, im Folgenden, das Banken- und Versicherungssystem und seine systemimmanenten Kontrollen), was in etwa dem ‚Ruf' der Branche entspricht, und durch den Ruf des Anbieters und des einzelnen Beraters ergänzt wird. Systemvertrauen bedarf der Metaperspektive, dem Glauben, „daß andere auch vertrauen und diese Gemeinsamkeit des Vertrauens bewußt wird" (Luhmann 1989:77, z.n. Lorenz 2002:4): also P[O[x]] & P[O[P[x]]] wie in Studie II.

Beruflich-professionelle Beziehungen seien distanziert und neutral, mit ihrer rollenseligierten Thematik stehen sie dem Systemvertrauen näher, mit ihrem Anstoß Sozialer Identitäten dem transpersonalen Vertrauen. Und: „Vertrauensarten, die sich im Hinblick auf die zugrundeliegenden Dimensionen unterscheiden, lassen sich nicht zur gleichen Zeit maximieren" (Gennerich 2000:68). Vor diesem Hintergrund kontrastiert er den Ähnlichkeits- und Rollenerfüllungsansatz für die Berufsrolle des Pfarrers: Gewinnt ein Pastor das Vertrauen seiner Gemeindemitglieder über persönliche Sympathien, über Ähnlichkeitsdemonstrationen wie das gemeinsame Biertrinken? Oder ist zur Erfüllung der Rolle ein Verzicht auf das ‚sich gemein machen' nötig, da das Vertrauen in die geistliche Führerschaft, in die Kompetenz der Verkündigung und der heiligen Amtshandlungen durch zu hohe Ähnlichkeit gefährdet wird? In Interviews werden beide Beziehungswünsche und Vor- und Nachteile ihrer Erfüllung deutlich (a.a.o.:111f). Gennerich unterscheidet in einem zweidimensionalen Raum elf Rollen des Pfarrers, darunter die angesprochenen des ‚Evangelisten' oder ‚Führers ins Heilige' und andererseits des ‚Kumpel oder Freunds'. In einer umfangreichen Befragungsstudie findet er das Vertrauen zum Pfarrer abhängig vom Erwartungs-mal-Wert-Produkt (Interaktion von Beziehungswunsch und Beziehungswahrnehmung, in der hier gewählten Schreibweise also $P[O] = P[O[x]] \circ P^*[O[x]]$). Die Genese des Beziehungswunschs wird einerseits über die Werthaltungen der Gemeindemitglieder, andererseits über bedarfsauslösende Lebenssituationen[16] hergestellt (Gennerich 2000:133). Wahrgenommene Ähnlichkeit und das ebenfalls perspektivisch operationalisierte Gefühl, verstanden zu werden, erweisen sich erwartungskonform nur für diejenigen Gemeindemitglieder als vertrauensförderlich, die den Beziehungswunsch „Freund" präferieren; bei denjenigen mit dem Beziehungswunsch „Evangelist" wirkt sie vertrauensschädigend (a.a.O:156ff). Wird Ähnlichkeit hergestellt, kann die zur kompetenten Rollenausübung notwendige Distanz anschließend nicht mehr aufgebaut werden[17] – ein klassisches Dilemma jeglicher Professionalität.

Diesem Ansatz folgenden, lässt sich die Genese des Beziehungswunsches von Nachfragern, Klienten oder Kunden allgemeinpsychologisch vorhersagen:

---

[16] „Bei Problemen mit dem Gewissen, Glaubenszweifel und spirituellen Problemen wird der Pfarrer als Führer ins Heilige gewünscht, bei Sterben und Krankheit der Seelsorger ... , bei Problemen mit Partner, Familie, Erziehung, Dorf und Finanzen der Therapeut ... , bei Einsamkeit, Nieder-geschlagenheit und Berufsproblemen der Freund..." (Gennerich 2000:81). Hier lässt sich eine Rollenaufteilung wie in Abb. 3_27 modellieren.

[17] „Die Realisierung einer nahen Beziehung führt demnach zu einem späteren Zeitpunkt kaum zu distanten Beziehungswünschen, die dem Pfarrer ermöglichen würden, seine Handlungsfreiheit zur Gestaltung des Gemeindelebens zu optimieren. Nahe Beziehungen haben daher tendenziell den Charakter eines Fasses ohne Boden" (a.a.O.:194). „Je mehr der andere auf eine persönliche und egalitäre Beziehungsgestaltung dringt, desto schwieriger wird es für den professionellen Akteur, eine Situation zu definieren, die den professionellen Erfordernissen gerecht wird" (a.a.O:215).

Beschreibt man einen Leistungsaustausch als (gegenseitige oder einseitige) Behebung von selbst empfundenen Mängeln, so wird eine Austauschbeziehung gerade in der Ausgangslage *komplementärer* Fähigkeitsprofile besondere Befriedigung versprechen. So konnte Gennerich (2001:181) in einer weiteren Studie zeigen, dass Personen mit hedonistischen Werthaltungen (unten rechts im Wertekreis, Abb. 3_7) an die Kirche den Wunsch delegieren, sich um gesellschaftliche Randgruppen und die Umwelt zu kümmern; für dieses zu ihrem persönlichen Lebensentwurf komplementäre sozialpolitische Engagement wären sie vermutlich auch zu zahlen bereit (vgl. Kap. 6). Wenn Bedürfnisse von Kunden zu ihren eigenen Kompetenzen und Haltungen komplementär sind (sonst hätten sie sie sich bereits selbst erfüllt), dann wird die perfekte Ähnlichkeit eines potentiellen Geschäftspartners, inklusive gleicher Schwächen, die Beziehung scheitern lassen.

Auch in der Sozialpsychologie der romantischen Beziehung wird der Ähnlichkeits- die *Komplementaritätshypthese* (Winch 1958, z.n. Schneider 1975:62) gegenübergestellt. In der organisationspsychologischen PE-Fit Forschung werde Ähnlichkeit (supplementary fit) und Ergänzung (complementary fit) unterschieden (Muchinsky & Monahan 1987): ein *komplementärer* Fit besteht zwischen dem Nachfragenden und dem Anbietenden, wenn die Mängel an eigenen Ressourcen oder Fähigkeiten des Nachfragenden noch nicht in Bedarfe übersetzt wurden. Bedarfe sind komplementär zu Mängeln; das aus den Bedarfen übersetzte Anforderungsprofil ist zum Fähigkeitsprofil des Leistungsanbieters dann wieder über die (einfachere) Ähnlichkeit zu prüfen. Ohne diese Übersetzung sollte ein Kunde besonders mit solchen Anbietern zufrieden sein, die einen komplementären Fit aufweisen.

Während bspw. die Werbung eine Reihe von Hinweisen auf den Zusammenhang von Komplementarität und Kundenzufriedenheit liefert („Sie leben – wir erledigen den Rest"), sind empirische Studien in der Wirtschaftspsychologie hierzu rar. Eine Untersuchung von Paulin et al. (2000b) wird der eigene Studie VIII vorangestellt.

Beziehungs- oder transaktionsorientierte Werthaltungen

Paulin et al. (2000b) zeigen, dass die Kundenbewertung von Bankleistungen im Business-to-Business Bereich zum einen von der gelebten Relationship-Orientierung der Bank, zum anderen aber auch von der Relationship-Orientierung des Betriebes abhängt, der Kunde der Bank ist. Ist hier die wahrgenommene Ähnlichkeit wichtig oder sollten die Leistungsorientierung komplementär ausgerichtet sein? Abb. 3_23 zeigt das Design der Studie: Ob die Bank transaktions- oder beziehungsorientiert arbeitet, wird aus Sicht des zugeordneten Dienstleistungsberaters erfasst.

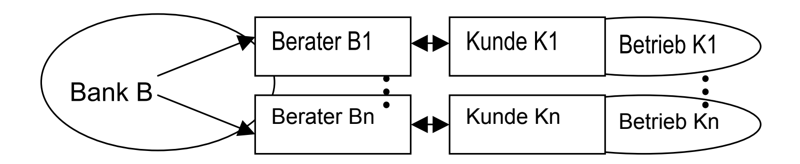


Abb. 3_23: Design der Studien zur Transaktions- oder Beziehungsorientierung in der BtB-Finanzdienstleistungsbranche von Paulin et al. (2000b).

Die Kunden, 91 Finanzverantwortliche aus verschiedenen Unternehmen, wurden im Interview von Paulin et al. (2000b) nicht nur nach ihrer Zufriedenheit befragt (Client-Perceived-Value, s. Tab. 3_4), sie hatten auch ihren eigenen Betrieb als transaktional versus beziehungsorientiert einzuschätzen (Selbstbild $K[K_x]$ oder K*[x]).

Die in der Orginalpublikation nur einfaktoriell ausgewerteten Zufriedenheitsurteile der vier post-hoc aufgeteilten Kundengruppen zeigen im zweifaktoriellen Design Haupteffekte ohne Interaktion (Abb. 3_24). Kundenfirmen, die von Beratern mit eher relationaler Selbsteinschätzung betreut werden, sind zufriedener. Da die Beziehungsbewertung zweitens auch von der bei den Kunden vorhandenen Wertschätzung langfristiger stabiler Beziehungen abhängig ist, scheint diese Aussage nicht nur Mitteilungs- sondern auch Appellfunktion, oder gar einen Vertrauensvorschuss- und damit Investitionscharakter zu besitzen.[18]

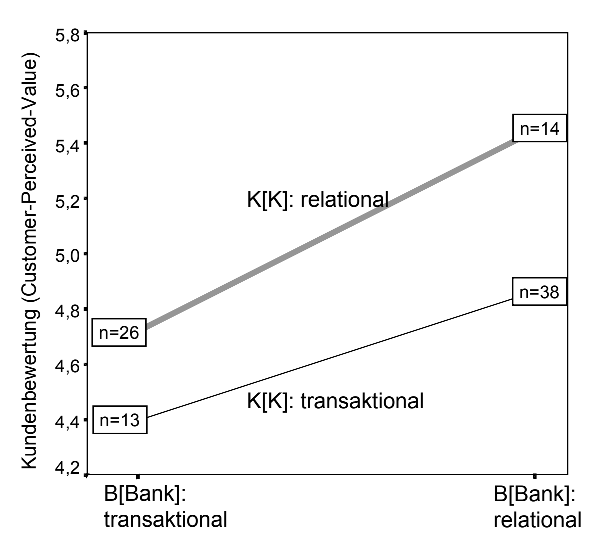


Abb. 3_24: Kundenbewertung einer Bank (´Client-Perceived-Value´; Paulin et al. 2000b, K[B]). Die Stichprobe ist aufgeteilt nach der Selbsteinschätzung der Bank(-berater) als transaktional vs. beziehungsorientiert – B[Bank] – und nach der Selbsteinschätzung des Kundenbetriebs als transaktio-nal vs. beziehungsorientiert durch den Finanzverantwortlichen K[K].

[18] Anbieter, die ihren Aktionären einen guten Client-Perceived-Value vorweisen wollen, könnten verleitet werden, bevorzugt solche Kunden zu befragen, die selber beziehungsorientierte Dienstleistungsunternehmen führen.

Da in den Ergebnissen kein Interaktionseffekt auftritt, was auch Paulin et al. (2000b:335) bemerken, scheint die ‚Ähnlichkeit der Kulturen' keinen Einfluss auf die Beziehungsqualität zu nehmen. Wenn die Beziehungsorientierung eines Kooperationspartners auch von transaktionsorientierten Partner geschätzt wird, steht sie dann nicht in Gefahr, ausgenutzt zu werden?

Die in Abb. 3_24 berichteten Gruppengrößen erlauben die vielleicht interessanteste Deutung der Ergebnisse, denn sie sind trotz dem von Paulin et al. (2000b:33) angegebenen Mediancutverfahren unterschiedlich groß (n=13-38): Berater, die an ihrer Bank eher die transaktionale Strategie wahrnehmen, scheinen häufiger beziehungs-orientierte Kundenbetriebe zu betreuen, und solche, die ihre Bank als kundenorientiert beschreiben, eher transaktional arbeitende Kunden (Kendall-Tau-c= -.38 p<.001)! Oder wurde der Median über die Gesamtstichprobe von 182 Urteilen (91 Kunden und 91 Beraterurteile) bestimmt[19]? In diesem Fall haben 57% der Beraterurteile ihre Bank als beziehungsorientiert beschrieben, aber nur 44% der Kunden ihren eigenen Betrieb, über die Komplementaritätshypothese ließe sich keine Aussage machen.

Zudem zeigt sich in einem der fünf zum ‚Client Perceived Value' aggregierten Ratings ein mit Abb. 3_24 differierendes Muster (Abb. 3_25), das die Aufteilung der Kundenstichprobe inhaltlich validieren kann: Für die Finanzverantwortlichen von eher transaktional ausgerichteten Betrieben ist eine Kundenorientiertheit der Bank für ihr Beziehungsfortsetzungsrating irrelevant. Beziehungen werden für transaktional orientierte Akteure ja nur durch die immer wieder aufgrund der aktuellen Datenlage neu zu berechnenden Nutzenerwartungen bestimmt (vgl. homo-oeconomicus). Nur für beziehungsorientierte Kundenbetriebe hingegen hängt die Beziehungsfortsetzungsintention des Finanzverantwortlichen auch von der Beziehungsorientierung der Bank (bzw. ihres Beraters) ab. Diese ordinale Interaktion, die der Werteähnlichkeitshypothese den Vorzug gibt, wäre sicher noch deutlicher geworden, hätte man die Beziehungsorientierung der Bank aus Perspektive der Kunden erhoben (vgl. Paulin et al. 2000a in Kap. 5.1).

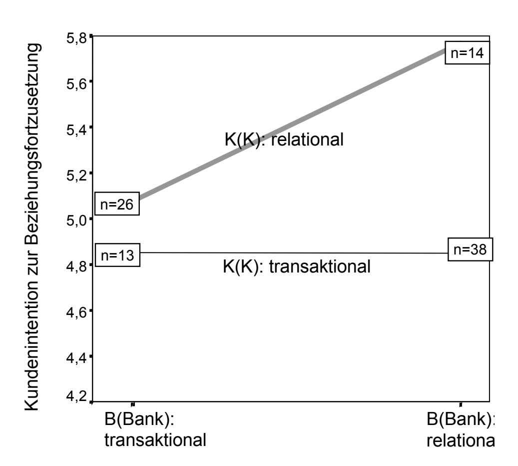


Abb. 3_25: „Intention, die geschäftliche Beziehung fortzusetzen." Einzelitem aus der Kundenbewertung; Paulin et al. (2000b), vgl. Abb. 3_24.

[19] 51 transaktionale Kundenbetriebe und 39 transaktionale Beraterurteile ergeben zusammen 90 transaktionale ‚Urteile' und damit gut den Median von 182.

Ähnlichkeit, Komplementarität und Zeit

Aus der Betrachtung der Ergebnisse von Paulin et al. (2000b) ergaben sich Hinweise sowohl auf Komplementaritäts- als auch auf Ähnlichkeitswirkungen (insbesondere bei kontroversen Vorhersagemöglichkeiten bleiben Reanalysen wegen unvollständiger Dokumentation oft mehrdeutig). Widersprüche im Ähnlichkeits-Komplementaritäts- Thema gab es auch in der Grundlagenforschung zu romantischen Beziehungen, für die Murstein (1977a,b) in seiner *Stimulus-Value-Role-Theorie* über die moderierende Variable der *Beziehungsdauer* eine mögliche Auflösung liefert: Soll ein potentieller Partner, dem Attraktivitätsstereotyp entsprechend, möglichst hübsch aussehen, oder darf er, wie Berscheid & Walster (1974) in ihrer berühmten Unterscheidung des (amerikanischen) ‚dating versus mating' klar gemacht haben, wenn es um die Aufnahme einer längerfristigen Beziehung geht, nur um einen annähernd ähnlichen Attraktivitätsrang (Marktwert!) verfügen? Und schafft die Ähnlichkeit in Grundhaltungen und Werten dann die Zuneigung (wie es das Byrne-Paradigma befindet und auch die Balance-Theorie fordert), oder ziehen sich dem Volksmund gemäß Gegensätze an? Berscheid & Walsten argumentieren austauschtheoretisch für die Gerechtigkeit in der Ähnlichkeit. Vor ebenfalls austauschtheoretischem Hintergrund argumentiert Murstein, dass die äusserliche Attraktivität wohl für die Aufmerksamkeit und das erste Ansprechen entscheidend sein mag (Stimulus-Phase), die Werte-Ähnlichkeit wichtigster Filter (Kerhoff & Davis 1962 z.n. Forgas 1995:216f) und Förderer der sich anschliessenden Beziehungsentwicklung ist (Value-Phase), über den langfristigen Erhalt einer Ehe aber die Entwicklung von Rollenkomplementarität entscheidet (Role-Phase; Abb. 3_26).

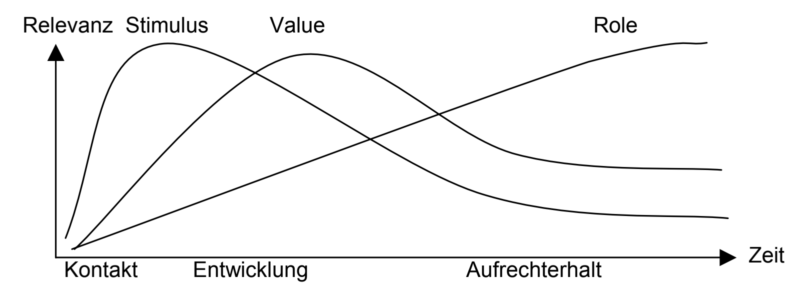


Abb. 3_26: Faktoren der Beziehungsentwicklung nach der Stimulus-Value-Role Theorie (Murstein 1977b:176)

In soziologischer Terminologie lässt sich unterstützend argumentieren, dass Rollenbildung notwendig ist, damit das soziale System Ehe die verschiedenen Anforderungen der Umwelt (finanzielles Auskommen, Pflege des sozialen Netzes etc) und der Beteiligten (positiver Selbstwert, aber auch Respekt vor und Lob für den Partner) langfristig erfüllen kann. Rollen erlauben eine win-win-Lösung für das Problem des sozialen Vergleichs (ein ‚log-rolling' der

Fähigkeiten, s. z.B. Thompson 1990): Neben wissens-ökonomischen Vorteilen von Rollenausbildung, die bspw. von der Theorie des transactive memory beschrieben werden (Wegner et al. 1985, 1987, Brauner 2001), kann die Self-Evaluation-Maintenance Theorie Tessers oder ihre Weiterentwicklung in der Kontrast-Empathie-Theorie (Brandstätter 2000) wichtige motivationspsychologische Ergänzungen liefern. Die komplementäre Rollenaufteilung ermöglicht jedem Partner, einzelne (Leistungs-)bereiche exklusiv oder zumindest besser als der andere zu erfüllen; der über die Nähe angeregte soziale Vergleich kann den Selbstwert heben, die entsprechende Fähigkeitsdimension wird eine höhere Relevanz für das Selbst erhalten, Motivation, Übung und faktische Expertise steigen, der Partner erhält Anlass zu Lob, usf. Andere (Leistungs-)bereiche wurden an den Partner abgegeben, der soziale Vergleich ist wegen hier geringerer Selbst-Relevanz nicht bedrohlich, die Mitfreude an der Expertise des Partners gibt Legitimation, ihn zu achten und zu loben, die Beziehung bleibt stabil.

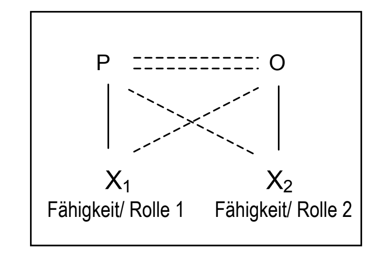


Abb. 3_27: Balancetheoretische Darstellung von beziehungsstabilisierender Rollenkomplementarität beide triadischen POX-Strukturen *und* die dyadische PO-Struktur sind balanciert.

Beziehungen und andere soziale Systeme, in denen diese Binnendifferenzierung nicht gelingt, in denen man sich bspw. um einzelne Funktionen streitet (vgl. Kap. 2.3 zu Heiders Diskussion von Neid und Eifersucht), andere Positionen unbesetzt lässt, erhalten eine schlechte Prognose. Somit lässt sich aus Mursteins SVR-Theorie ableiten, dass vorfindbare langjährige Ehen Rollenkomplementarität, und Beziehungen von noch recht kurzer Dauer deutlichere Werteähnlichkeits-Zufriedenheits-Korrelation aufweisen werden (Abb. 3_26).

Lässt sich diese Modellierung des Ähnlichkeits-Komplementaritäts-Problems über die Zeitdimension, hinter der sich wohl die von Alessio (1990) diskutierten Relationen zu vielfältigen X (bei ihm Austausch-Objekte) verbergen können, auf professionelle wirtschaftliche Beziehungen übertragen? Die in Abschnitt 3.2 genannte Studie von Adkins et al. (1996) fand eine empfundene Werteähnlichkeit mit Kollegen nur für weniger lange im Betrieb beschäftigte Mitarbeiter für deren Zufriedenheit prädiktiv. Sollten bspw. nicht auch die so gern mit der Eheschließungsmetapher bedachten Firmenfusionen, bei denen die beiden Merger einander symmetrische Machtpositionen zuerkennen, am Anfang über Attraktivität, im ersten Jahr über Werteähnlichkeit und langfristig dann über Rollenkomplementarität inklusive entsprechendes Transaktives Gedächtnis optimiert werden können? Befunde zur Verbesserung des Fusionserfolgs-Prädiktors ‚interorganisationales Vertrauen' durch homogene Unternehmens-

kulturen liegen vor (Schmickl & Jöhns 2001). Da aber auch für kompatible heterogene Kulturen Vorteile erwartet werden (vgl. die entsprechende Diskussion für den Erfolg von Entwicklungsteams von Brauner 2001), stellt sich die Situation ähnlich wie die der frühen Partnerschaftsforschungen dar, die SVR-Theorie bekommt Chancen:

> *„Während die Unterschiedlichkeit der Kulturen sich langfristig positiv auf den Erfolg des neuen Unternehmens auswirkt, verursacht sie kurz- bis mittelfristig Integratiosprobleme und somit Effizienzeinbußen" (Schmickl & Jöhns 2001:11).*

Bleibt man bei der Beziehung zwischen Personen, so könnten sich Kunden zunächst anhand von Äusserlichkeiten, vor allem der Werbekommunikation, für den Kontakt mit einem bestimmten Dienstleister oder Kundenberater entscheiden; in der ersten Zeit der Geschäftsbeziehung könnte wahrgenommene Werteähnlichkeit die Qualität der Beziehung und die Zufriedenheit des Kunden verbessern; über die langfristige Kundenbindung aber entscheidet (als sog. emotionale Wechselbarriere) die wahrgenommene Nützlichkeit der Leistungen und, übersetzt in die vom Kunden beim Berater wahrgenommenen Werte, seine Kompetenz im Sinne der Rollenkonformität.

Studie VIII hat zum Ziel, die Anwendung der SVR-Theorie Mursteins auf die Qualität der Beziehung des Kunden zum Finanzberater hin zu prüfen, in dem die von den Kunden bei ihrem Berater vermuteten Werthaltungen mit ihren eigenen in Beziehung gesetzt werden. Im Rahmen der Diplomarbeit von Sonja Lorenz (2002) konnte sie in Kooperation mit einem Finanzdienstleistungsanbieter als Kundenzufriedenheitsbefragung durchgeführt werden. Der umfangreiche an die Kunden verschickte Fragebogen enthielt eine Wettbewerberanalyse, verschiedene Leistungsbewertungen und Items zur Wahrnehmung von Kompetenzen und Vermutung von Werthaltungen des persönlichen Finanzberaters; aus der Fülle des Materials werden hier nur die Ergebnisse zur SVR-Hypothese dargestellt. Die Beziehungsqualitätsbilanzierung wurde einerseits über den ins Deutsche übersetzten „Customer-Perceived-Value"[20] (Paulin et al. 1997, 2000a,b; s. Tab. 3_4, die Reliabilität entspricht der von Paulin 2000a:459 berichteten), andererseits, dem Vertrauenskonzept von Gennerich (2000) folgend, über Skalen für ‚Vertrauen', ‚Zufriedenheit' und ‚Vertrauenshandlungen / Verhaltensintentionen' operationalisiert.

Der Customer-Perceived-Value hat seinen Schwerpunkt interessanterweise in den Verhaltensintentionen (Tab. 3_4); die Interkorrelation der Vertrauens-,

[20] Das Konstrukt des ‚Kundenwerts' existiert der Doppeldeutigkeit des deutschen Genitivs gemäß in zwei Bedeutungen (Eggert 2001; Paulin et al. 2000b): der *Wert des Anbieters beim Kunden* stellt als Customer-Perceived-Value ein externes Maß der Geschäftseffektivität bereit: ein vom Anbieter ‚empfangenes Fremdbild'. Hingegen wird der *Wert des Kunden für den Anbieter* in der ABC-Kundenanalyse gemessen: ein vom Anbieter ‚gesendetes Fremdbild' (vgl. Kap. 5.3)

Zufriedenheits- und Verhaltensintentions-Skalen erlaubt, sie als dreistufiges Pfadmodell in der genannten Reihenfolge zu modellieren.

Tab. 3_4: Operationalisierung der Beziehungsqualität in Studie VIII über den Customer-Perceived-Value oder über Skalen für Vertrauen, Zufriedenheit und Verhaltensintention in der Beziehung zum Finanzdienstleistungsberater (A= anonymisiertes Anbieterunternehmen, die beiden mit -• markierten sind im CPV-Original ein Item)

	Vertrauen	Zufriedenheit	Verhaltensintention	
„Customer-Perceived-Value" Paulin et al. (1997; 2000a,b)	-	• Ich bin mit A insgesamt zufrieden. • Ich bin mit der Service-Qualität der A zufrieden.	-• *Ich werde *A an Freunde / Bekannte weiterempfehlen.* -• *Ich werde meinen *A -Berater Freunden oder Bekannten weiterempfehlen.* • *Ich werde die Inanspruchnahme der Finanzdienste fortsetzen.* • Ich werde neue Finanzdienste von *A in Anspruch nehmen.	α=.89
„Vertrauen" Gennerich (2000)	4 Items	1 Item	-	α=.91
Brock et al. (1997) Crosby et al. (1990) Swan et al. (1988)	8 Items	-	-	-
"Zufriedenheit" Jaschik (1999)	-	1 Item	-	-
Cronbachs Alpha:	α = .90	α = .90	α = .86	

Die persönliche Werthaltung des Kunden K*[x] bzw. K[K_x] (vgl. Abb. 2_3), und die von ihm beim Berater wahrgenommene Werthaltung K[B*[x]] bzw. K[B[B_x]] wurde über das 14-BiPo-Wertedifferential (Strack unveröff.) erhoben, das in den Studien V vorgestellt worden war (Abb. 3_9).

Das Anbieterunternehmen leistete die bundesweite Versendung von Vorankündigungsschreiben und von den Fragebogen an etwa zweitausend Kunden und Interessenten[21]. Mit diesem Verfahren konnte eine überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote von etwa 25% erreicht werden (441 Kunden und 37 Interessenten; zusätzlich 25 Fremdanbieter-Kunden). Zur Hypothesenprüfung können die Angaben von 430 Kunden herangezogen werden (teils fehlende Antworten reduzieren das jeweils angegebene N). Die Beziehungsdauer wurde über die Frage nach der Dauer seit dem ersten Vertragsabschluß an die Kunden ermittelt und in Monatsangaben verrechnet (Durchschnitt 57,3 Monate, s=46,7; Abb. 3_29 gibt Grenzen der Stichprobendrittel an).

Im ersten hier relevanten Ergebnis in Abb. 3_28 lässt sich erkennen, dass die Werthaltungen der Berater von den Kunden im Vergleich zu ihren eigenen als weniger universalistisch und stärker traditionell eingeschätzt werden (d_w=+.32 und -.26): Stellen Kunden ihre Finanzdienstleistungsberater als sicherheitsorientiert dar, um seine Seriosität und Vertrauenswürdigkeit anzuerkennen?

[21] 1852 Privat-Kunden mit gültigem Vertrag und 148 Interessenten, deren Kontakt nicht länger als 6 Monat zurücklag, wurden angeschrieben. 94 Personen sagten fristgerecht und 38 nachträglich ab. Mit dissonanztheoretischer Überlegung ist das Vorankündigungsverfahren weiterhin zu empfehlen (Bortz & Döring 1995:235).

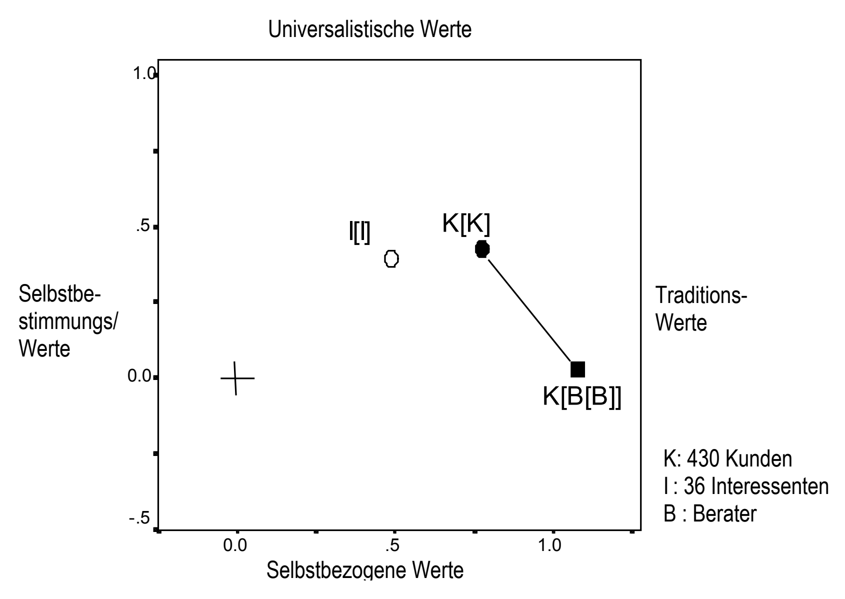


Abb. 3_28 Lokation der eigenen Werthaltungen der Kunden und der von den Kunden bei ihrem Berater vermuteten Werthaltungen in Studie VIII (zu Achsen und Items vgl. Abb. 3_9).

Interessanterweise nimmt die Zuschreibung von universalistischen Berater-Werten mit zunehmender Beziehungsdauer noch weiter ab (r= -.19), allerdings auch der Universalimus der langgebundenen Kunden (r= -.11; Auspartialisierung des Alters der Kunden; m=43 J., s=11,8; ändert an den Korrelationen wenig: r.= -.18 und -.10). Eine für die hypothesenprüfende Fit-Gleichung statistisch unerwünschte Multikollinearität wird eher noch über den – hier theoretisch und praktisch erwünschten – wahrgenommenen Konsens erzeugt, der korrelativ in mittlerer Höhe bleibt ($r_{K[K],K[B[B]]}$ =+.39 für Universalismus, +.27 für Tradition). Die SVR-Hypothese formuliert den Einfluss einer dreistelligen Interaktion, Tabellen 3_5 und 3_6 zeigen die Ergebnisse.

Auf der Universalismusachse ergibt sich für alle abhängigen Variablen das weitgehend gleiche Muster (Tab. 3_5): die Qualität der Beziehung ist besser, wenn dem Berater eine universalistische Werthaltung zugeschrieben wird, +K[B[B]], allerdings darf sie nicht zu extrem ausfallen, $-K[B[B]]^2$.

Die in der vollständigen Regressionsgleichung statistisch bedeutsamen Parameter (in Tab. 3_5 u. 3_6 * markiert) deuten auf eine höhere Beziehungsfortsetzungsintention von in ihren universalistischen Werthaltungen moderateren Kunden, $-K[K]^2$, und auf eine schwach vertrauensförderliche Wirkung (dauerunabhängiger) Werteähnlichkeit hin: K[B[B]] ∘ K[K]. Während hier also die Beziehungsdauer keine Rolle spielt, ist das Ergebnis insofern relevant, als es der oben überlegten Gleichsetzung von Vertrauenswürdigkeit und Sicherheitsorientierung widerspricht: die in Abb. 3_28 aufgezeigte Perspektivendiskrepanz

wird durch die Wahrnehmung einer universalistischeren Haltung des Beraters aufgehoben: ein für den Kunden guter Berater ist prosozial orientiert!

Tab. 3_5: Beziehungsdauerspezifische Wirkung des Value-Fit entlang der *Universalismusachse* des Wertekreises auf das Vertrauen zum Berater, die Zufriedenheit mit ihm und die Intentionen zur Fortsetzung der Finanzdienstleistungsbeziehung bzw. den Customer-Perceived-Value in Studie VIII

(Beta-Koeffizienten der Regressionsgleichung, N=430)

AV: / Prädiktoren: Universalismuswerte	Vertrauen	Zufriedenheit	Intentionen	CPV
K[B[B]]	**.394** *	**.350** *	**.290** *	**.325** *
+ K[K]	-.066	-.043	-.057	-.062
+ $K[B[B]]^2$	**-.305** *	**-.230** *	**-.184** *	**-.204** *
+ $K[K]^2$	-.058	-.092	-.115 *	-.119 *
+ K[B[B]] ◦ K[K]	.102 *	.077	.087	.088
+ t (Monate)	-.053	-.072	-.054	-.062
+ t^2	.083	.079	.068	.065
+ t ◦ K[B[B]]	.124	.037	.134	.095
+ t ◦ K[K]	-.005	-.028	-.018	-.036
+ t ◦ $K[B[B]]^2$	.173	.044	.211	.151
+ t ◦ $K[K]^2$	-.089	-.033	.032	.003
+ t ◦ K[B[B]] ◦ K[K]	-.023	-.009	-.098	-.074

* in der vollständigen Gleichung $p_{zweiseitig} < .05$; **Fett**: Forward-Aufnahme mit pin .05.

Tab. 3_6: Beziehungsdauerspezifische Wirkung des Value-Fit entlang der *Traditionsachse* des Wertekreises auf das Vertrauen zum Berater, die Zufriedenheit mit ihm und die Intentionen zur Fortsetzung der Finanzdienstleistungsbeziehung bzw. den Customer-Perceived-Value in Studie VIII

(Beta-Koeffizienten der Regressionsgleichung, N=430)

AV: / Prädiktoren: Traditionswerte	Vertrauen	Zufriedenheit	Intentionen	CPV
K[B[B]]	**.075**	**.084**	**.086**	**.093**
+ K[K]	.065	.056	.071	.062
+ $K[B[B]]^2$	.018	.063	.040	.053
+ $K[K]^2$	-.047	-.023	-.009	-.011
+ K[B[B]] ◦ K[K]	.060	.037	-.021	-.001
+ t (Monate)	-.107	-.101	-.069	-.081
+ t^2	.008	.019	.014	.023
+ t ◦ K[B[B]]	-.011	.027	**.134**	**.107**
+ t ◦ K[K]	.091	.067	.011	.024
+ t ◦ $K[B[B]]^2$	-.018	.001	.004	.010
+ t ◦ $K[K]^2$	.014	.034	.008	.018
+ t ◦ K[B[B]] ◦ K[K]	-.024	-.059	**-.152** *	**-.138** *

* in der vollständigen Gleichung $p_{zweiseitig} < .05$; **Fett**: Forward-Aufnahme mit pin .05.

Auf der Traditionsachse hingegen unterscheiden die Wirkungen zwischen den abhängigen Variablen (Tabelle 3_6): Vertrauen zu und Zufriedenheit mit dem Berater werden nicht bedeutsam moderiert, eine traditionellere Werthaltung ist hier eher günstig. Die Verhaltensintention jedoch und der sie enthaltende Customer-Perceived-Value (vgl. Tab. 3_4) werden durch die von der SVR-Theorie vorhergesagte beziehungsdauerabhängige Wirkung der Werteähnlichkeit verbessert: nach kürzerer Beziehungsdauer werden Berater mit zur eigenen als ähnlich wahrgenommenen Traditionalität oder Selbstbestimmung von Kunden

weiterempfohlen: – t ∘ K[B[B]] ∘ K[K], bei längeren Beziehungen hingegen (nur bzw. immer) die traditionelleren Berater, + t ∘ K[B[B]].

Nachdem die naheliegende Alternativerklärung einer einfacheren Alterswirkung ausgeschlossen werden konnte, da die Dauer der Kundenbeziehung mit dem Alter der Kunden nur zu +.13 korreliert und das signifikante Beta-Gewicht des dreistelligen Interaktionsterms (in Tab. 3_6 unten) auch bestehen bleibt, wenn zusätzlich das Kundenalter und seine Interaktion mit den beiden Werte-Perspektiven und deren Produkt aufgenommen wird (alle vier neuen Prädiktoren verbleiben beta<.08, p>.20), darf der Befund als erste Bewährung der SVR-Theorie in der Anwendung auf wirtschaftliche Beziehungen gelten. Abb. 3_29 visualisiert das Ergebnis der Regression.

Um die Wertezuschreibungen der beiden Teilgruppen mit positivem Customer-Perceived-Value im Stichprobendrittel der kurzen Kundenbeziehungen (‚+' unten links und oben rechts in Abb. 3_29 oben) im vollständigen Wertekreis deutlich zu machen, ist eine Aufteilung der Teilstichprobe durch eine explorative Clusteranalyse in zwei Gruppen (eben die mit hoher Traditionalität in eigenen und vermuteten Beraterwerten und die mit niedriger in beiden) didaktisch angemessen. Abb. 3_30 zeigt das Ergebnis: die jeweils kleinere Diskrepanz in den Clustern zufriedener Kunden ist deutlich zu sehen (im Cluster prosozialer Kunden fallen beide Perspektivenmittelwerte aufeinander).

Zu Beginn einer Kundenbeziehung, so lässt sich Finanzberatern und anderen professionellen Anbietern folglich empfehlen, steigert eine persönliche Werteähnlichkeit den ‚Wert' der Beziehung für den Kunden; die Organisation könnte universalistische und, der jeweiligen Kundengruppe in Traditionalität oder Selbstbestimmung angemessene Wertpräferenzen bzw. entsprechendes Impression Management fördern. Weiterbildungen zur Verbesserung der Betreuung und Bindung neuer Kunden sollten Toleranz sowohl gegenüber traditionell eingestellten als auch gegenüber veränderungsoffenen Kunden vermitteln.

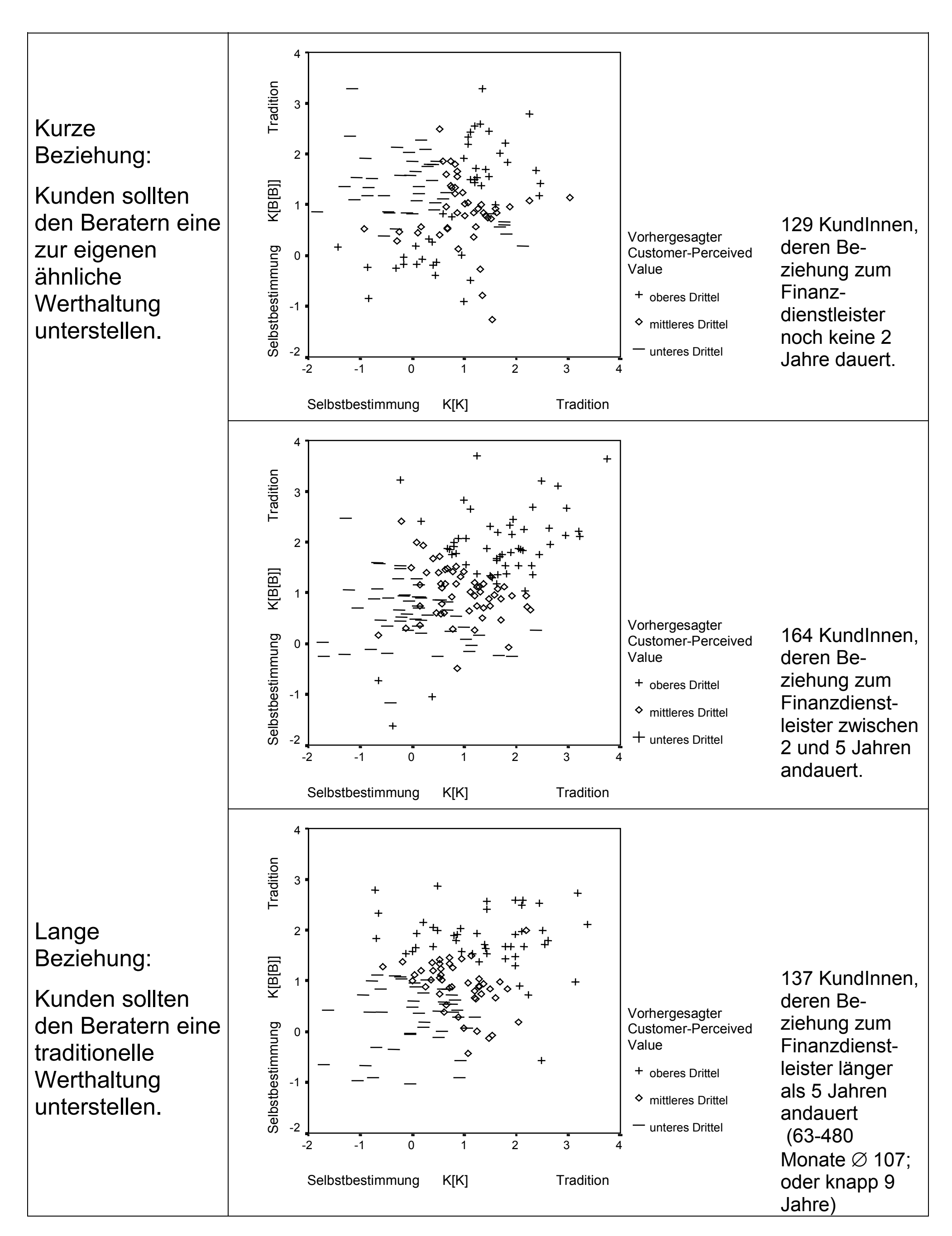


Abb.3_29: Werteähnlichkeit wirkt zu Beginn der Geschäftsbeziehung vorteilhaft. Regression des Customer-Perceived-Value in Studie VIII auf die Beziehungsdauer-berücksichtigenden Value-Fit-Prädiktoren der Traditionsachse des Wertekreises (rechte Spalte von Tab. 3_6).

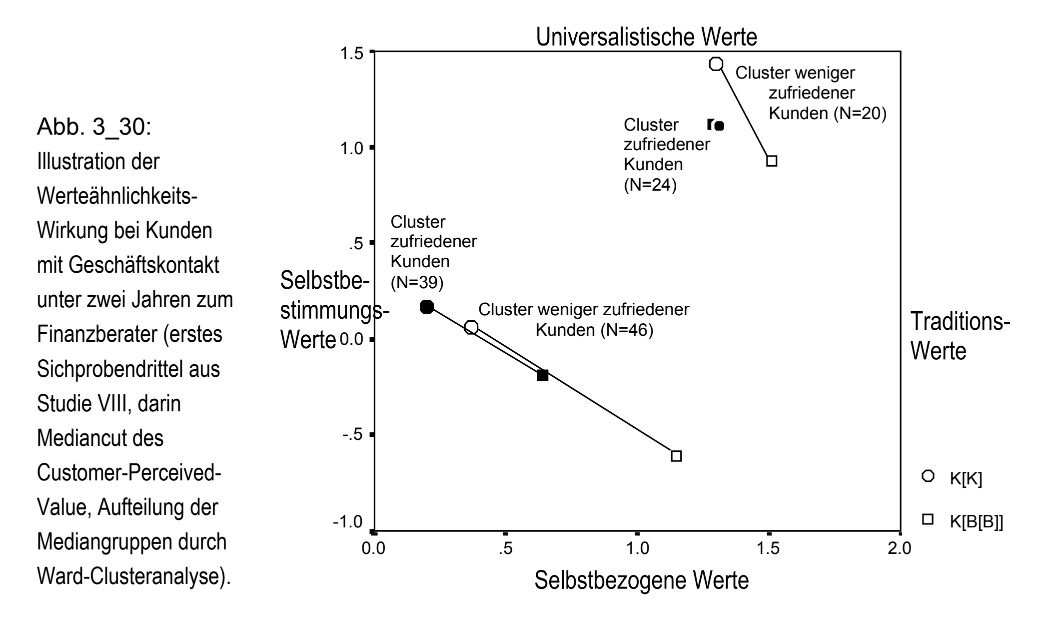


Abb. 3_30: Illustration der Werteähnlichkeits-Wirkung bei Kunden mit Geschäftskontakt unter zwei Jahren zum Finanzberater (erstes Sichprobendrittel aus Studie VIII, darin Mediancut des Customer-Perceived-Value, Aufteilung der Mediangruppen durch Ward-Clusteranalyse).

Mit Studie VIII lässt sich zur sozialperspektivisch differenzierten Kundenzufriedenheitsanalyse, die Gennerich (2000) mit seiner Elaboration der Distanz- und Nähe- Funktionen kritisch ausgearbeitet hat, somit zufügen, dass zu Beginn professioneller Beziehungen die wahrgenommene Werteähnlichkeit durchaus eine beziehungsförderliche Rolle spielen kann, auch wenn sie dabei, wie es neben der Mursteinschen SVR-Theorie spezielle Stufenmodelle wirtschaftspsychologischen Vertrauens annehmen (z.B. Lewicki & Bunker 1996 z.n. Gennerich 2000:43), ‚nur' als peripherer Hinweisreiz auf Kompetenzen dient, die erst später erfahren und in ein Transactive Memory integriert werden können.

Insgesamt geben die in Kap. 3 zusammengestellten Studien allerdings dem bspw. von Dawes (1989) vehement vorgetragenen Hinweis recht, dass ein, wenn auch vielleicht egozentrischer, False Consensus (vgl. Kap. 2.1) wegen seiner Auswirkungen auf den sozialen Person-Environment-Fit, auf Kunden- und Arbeitszufriedenheit, einem False Dissensus bei weitem vorzuziehen ist.

4 Sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik als wirtschaftspsychologische Feedback-Methode

„*… an impartial and objective attitude toward oneself is held to be a primary virtue, basic to the development of all others. ... And so it may be said that if any trait of personality is intrinsically desirable, it is the disposition and ability to see oneself in perspective" (G.W. Allport 1937:422, z.n. Colvin et al. 1995:1152).*

In diesem Kapitel wird das Konstrukt der Metaperspektive Bestandteil von Treatments der *angewandten* Sozialpsychologie, wie sie in Lewins Gruppendynamischen Laboratorien entwickelt und als Methode der Persönlichkeits-, Führungskräfte- und Teamentwicklung schon früh in der Organisationsentwicklung eingesetzt worden sind (French & Bell 1973/1977:37ff). Vor der historischen Entwicklung der Sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik analysiert Abschnitt 4.1 perspektivendifferenzierte Kognitionen in Gruppen. Dazu kann eine Serie von Erhebungen in studentischen Arbeitsgruppen sowohl unter anwendungsbezogenem (Kap. 4.1.1.) als auch Grundlagenforschungs-Gesichtspunkt (Kap. 4.1.2f) Normenwerte der zu erwartenden Diskrepanz- und Korrelations-Verteilungen für das SYMLOG-Verfahren (Bales & Cohen 1979/1982) liefern. Anschließend wird zu prüfen versucht, ob die eher unabhängig von der Grundlagenforschung weiterentwickelten Treatments des Upward- und 360°-Feedbacks für Führungskräfte (Kap. 4.2) von den hier und in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten t*heoretischen Bezügen und Forschungsmethodiken* profitieren können.

4.1 Sozialperspektivische Teamentwicklung

4.1.1 Grundlagen sozialperspektivischer Beziehungsdiagnostik

Während Kap. 1.3 das ‚Problem des Fremdpsychischen' anhand der potentiellen Perspektivendivergenz konkret anwesender Personen oder zumindest zeichenvermittelt vorgeführter Andere einführte (Brunswik & Reiter, Heider & Simmel), haben sich Kapitel 2 und Kap. 3 (Ausnahme: Studie VIII) mit der Vermutung der Verhaltensbereitschaft, Meinung oder Werthaltung von Gruppen oder abstrakteren sozialen Kategorien beschäftigt. Vor dem Hintergrund der sehr allgemeinen Theorie kognitiver Balance ist dies fruchtbar gewesen: die ‚Others' können signifikante Andere, Bezugsgruppen und den *generalisierten Anderen* im deutschen „man..." abbilden, die bei solchen Others vermuteten Meinungen stellen Bezugssysteme Öffentlicher Meinung her. Die Öffentliche Meinung über eine Person wird als ihr Ruf oder ihre Reputation bezeichnet. Die mit der metaperspektivisch wahrgenommenen Reputation vermuteten Erwartungen an die eigene Position schaffen soziale Verpflichtung: in der POX-Triade werden Sozialperspektiven durchaus handlungswirksam. Kapitel 2 beschrieb, wie die PO-Relation zwischen assimilativer und akzentuierender Perspektivendiskrepanz-Regulation moderiert. Die autopoetischen Eigenschaften des kognitiven Systems können die Akkuratheit von Metaperspektiven in Frage stellen. Sie bleiben dabei, wie Kap. 3 zeigte, nicht ohne Auswirkung: die Wahrnehmung der Situation oder Beziehung wird zum sozialperspektivischen Bestandteil des kognizierten Value-Fit, $P^*[x] \circ P[O^*[x]]$.

Während sich mit der POX-Schablone auch eine der beiden von W. James und G.H. Mead eingeführten Funktionen metaperspektivischen Denkens beschreiben lässt, die der Identitätsbildung $P[O[P]] \Rightarrow P[P]$, bzw. $P[O[P]] \circ P[O] = P[P]$, wird die zweite Funktion, die der strategischen Handlungsplanung, mit $P[O[x]] \circ P[O] = P[x]$ nur unzureichend beschrieben: die bei den O vermutete Bewertung von X kann ja nicht nur –beziehungsmoderiert – zurückgewiesen oder übernommen werden, sondern sie kann, sozial-kognitiv funktional, in eine Veränderung eigener initialer Handlungspläne einbezogen werden. Die höfliche aber auch eigennützige Entscheidung, den schwer bepackten Gegenüber zuerst die Tür passieren zu lassen und sie ihm dazu auch noch zu öffnen (Geulen 1982:53f), lässt sich in Heiders System nicht (bzw. nur noch sehr umständlich) darstellen.

In Persönlichkeits- und Team-Entwicklungsverfahren, die den Anwendungsinhalt von Kapitel 4 bilden, wird neben bindungsfördernder Ähnlichkeit (vgl. Kap. 3.4) die identitätsbezogene Metaperspektive $P[O[P]]$ aber doch für das Modell sozial-strategischen Handelns verwendet: Kann eine Person *ihre* Wirkung auf andere, *das Fremdbild der anderen von ihr* akkurat einschätzen, $P[O[P]] \approx O[P]$, dann wird sie in ihren Plänen auch die prospektiven Reaktionen der anderen

akkurat antizipieren können. Die bei anderen akkurat vermutete eigene Wirkung ist für die optimale Handlungsplanung zwar nicht hinreichend aber notwendig. Wer das bei anderen *vermutete Fremdbild* z.B. evaluativ überschätzt (oder unterschätzt), geht bei der Planung von inakkuraten Voraussetzungen aus. Handlungen auf Basis inakkurater Metaperspektiven dürften Missverständnisse des Interaktionspartners zur Folge haben, die Beziehung wird in der Sicht des anderen gestört.

Interpersonelle Wahrnehmung, Identität und Beziehungserleben

> *"Ich verlor sechszehn Mark im Kartenspiel an diesen ekelhaften Torpedermaat und ärgerte mich, weil ich mich darüber ärgerte, und weil ich merkte, dass der Torpedermaat merkte, dass ich mich ärgerte, weil ich mich geärgert hatte" (Ringelnatz, ‚Als Mariner im Krieg´, rororo, S. 173).*

Der ja nicht buchstäblich zu nehmende Begriff der interpersonellen Wahrnehmung (Wahrnehmung ist immer ‚personell') bezeichnet die mehr oder weniger automatische *Salienz der Metaperspektive* in direkten Interaktionssituationen: eine Person bildet sich nicht nur einen Eindruck von dem oder den anwesenden anderen, sondern wird sich (meist) bewusst, dass Anwesende sich ebenso von ihr einen Eindruck bilden. Hofstätter (1957:50 & :53) hatte diese Erkenntnis im *Satz von der Verbindlichkeit der Inaktivität* formuliert.[1].

Während Mead, James' (1891:293ff) Sozialem Selbst folgend, sowohl über die bei anderen vermutete Wirkung im ‚Me' die Identitätsgenese (Abb. 4_4 links), als auch das Potential metaperspektivischer Reflexion für eine strategische Identitätspräsentation (Impression Formation Management) entdeckte (Kordowski 1998 hat hierzu die Phasen Sendungsfokussierenden und Rezeptiven Impression Managements unterschieden), betont Wicklund die Wahrscheinlichkeit unangenehmer Gefühle in diesem Zustand *objektiver Selbstaufmerksamkeit*: Über die Metaperspektive werden soziale Verhaltenserwartungen salient: das Vermutete-Idealfremdbild P[O*[P]] (‚ought self' in Higgins 1986er Selbstdiskrepanztheorie) und das Ideal-Vermutete-Fremdbild P*[O[P]], die beide die Selbstdarstellung leiten (öffentliche Selbstaufmerksamkeit, self-monitoring u.a.) oder auch das eigene Idealselbstbild P*[P] (‚ideal self', private Selbstaufmerksamkeit). Auch wenn zwischen den Selbstdarstellungs-, Selbstaufmerksamkeits- und Selbstdiskrepanz-Theorien um einige Aspekte scharfe Kontroversen geführt werden, besteht Übereinstimmung darüber, dass Diskrepanzen

[1] - terminologisch korrekter als Watzlawik in seinem Metakommunikativen Axiom, man könne nicht nicht kommunizieren (der Kommunikations-Begriff ist hier zu breit, s. Kalkofen 1983). Gemeint haben Watzlawik und Hofstätter aber wohl das gleiche: Auch wer im Reziprozitätssystem der Gruppe nicht *aktiv* wird, sollte sich im klaren darüber sein, dass er von den anderen wahrgenommen und interpretiert wird (oft wohl als submissiv aber positiv)

Zielspannung aufbauen und als unangenehm erlebt werden. Mit Kap. 2.4.1 wurde dem Coping mit solchen Zuständen ein ganzer Abschnitt gewidmet, der auf die kognitiv-motivationale Veränderung beider Vergleichsperspektiven hinauslief. Dem dortigen downward comparison vergleichbar ist in der Selbstaufmerksamkeitstheorie das Vermeiden der Selbstaufmerksamkeitsauslöser eine bevorzugte Reduktionsmethode: metaperspektivische Selbstreflexion wird vermieden!

Als Ausnahme hiervon wird der Zustand der Verliebtheit genannt:

> *„The most peculiar social self which one is apt to have is in the mind of the person one is in love with. The good or bad fortunes of this self cause the most intense elation and dejection … " (James 1891:294).*

Kann die Metaperspektive in sie gesetzte Hoffnungen erfüllen[2], das *Me* das *I* validieren, P[P] = P[O[P]] ° P[O], resultiert Wohlbefinden („his contentment passes all bounds" James a.a.O.), wahrgenommene soziale Integration (Kap. 2.1.3) und Selbstwertstabilisierung (Kap. 2.4.1).

Um das Gefühl, verstanden zu werden, sowie den sozialen Vergleich auf valenzbesetzten Dimensionen gleichzeitig betrachten zu können, genügen die drei Kognitionen des intrapersonellen Diskrepanzdreiecks (Abb. 1_2). Allerdings sind die richtungsinsensitiven Diskrepanztypen (Abbildung 1_5 für das intrapersonelle Diskrepanzdreieck umgesetzt), hier diagnostisch weniger geeignet, als die von Fassheber & Niemeyer (1987:40) entwickelten 13 *Richtungstypen* (Abb. 4_1).

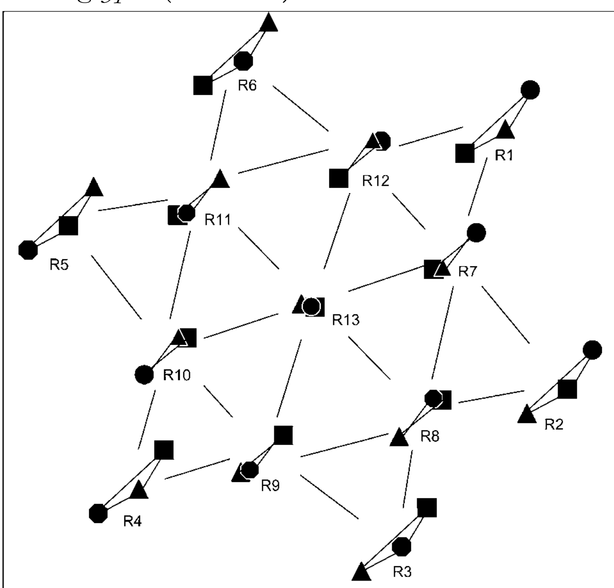


Abb. 4_1: Dreizehn Richtungstypen des Diskrepanzdreiecks (Fassheber et al. 1990:52).

Die Formulierungen der Richtungstypen in Tab. 4_1 wurden vor dem Hintergrund der in Kap. 2.2 referierten Vergleichstheorien zum Uniqueness- und Better-than-Average Effekt vorgenommen: Der *Selbstwert* profitiert, wenn der soziale Vergleich günstig ausgeht (●>■) und ein weiteres mal, wenn dies in der Wahrnehmung ande-

[2] Gänseblümchen oder Margerite als Symbol der Sozialperspektivität?

rer vermutet wird (▲>■).[3] In Kap. 2 und Kap. 3 wurden Vermutungen über die Mehrheit der anderen als Metaperspektiven behandelt, um den False Dissensus analog zum False Consensus über Meinungsverteilungen abzubilden; im Paradigma des Sozialen Vergleichs werden Kognitionen über andere in $P[O_x]$ direktperspektivisch konzipiert (Rekursionsstufen-Reduktion, vgl. Abb. 2_3 – Fähigkeiten sind Merkmale $P[O_x]$, Meinungen *nur* Kognitionen P[O[x]]?).

Tab. 4_1: Mögliches Selbsterleben in den Richtungstypen des intrapersonellen Diskrepanzdreiecks (■ =$P[O_x]$) auf einer valenzbesetzten Dimension, z.B. der Leistungsbewertung)

Rtyp-1	●>▲>■	Ich bin noch besser als sie glauben
Rtyp-7	●>▲=■	Ich bin besser als die anderen, auch wenn sie dies nicht glauben *
Rtyp-2	●>■>▲	Ich bin besser als die anderen, wobei sie mich immens unterschätzen
Rtyp-8	●=■>▲	Obwohl wir einander gleich sind, unterschätzen sie mich
Rtyp-3	■>●>▲	Die anderen sind zwar besser als ich, doch unterschätzen sie mich auch noch
Rtyp-9	■>●=▲	Die anderen sind besser als ich und sehen dies auch *
Rtyp-4	■>▲>●	Die anderen sind viel besser als ich, auch wenn sie mich durchaus anerkennen
Rtyp-10	■=▲>●	Die anderen sind besser als ich, auch wenn sie es nicht merken*
Rtyp-5	▲>■>●	Die anderen sind besser als ich, sie überschätzen mich aber doch erheblich
Rtyp-11	▲>■=●	Obwohl wir einander gleich sind, überschätzen sie mich
Rtyp-6	▲>●>■	Ich bin zwar besser als die anderen, sie überschätzen mich aber doch
Rtyp-12	▲>●=■	Ich bin besser als die anderen, was sie auch wissen*
Rtyp-13	▲=●=■	Wir sind einander gleich und wissen das auch*

* diese Formulierungen implizieren den iP-Konsens des vermuteten Selbstbilds P[O[O]] mit dem direktperspektivischen Fremdbild P[O]; zur Definition geteilten Wissens vgl. Kap. 1_2.

Die Formulierungen in Tab. 4_1 gehen zudem von einer positiven *Beziehungsbewertung* aus, die das Gefühl, verstanden zu werden, honoriert. Im Leistungsbereich kann jedoch ein positives Feedback für die Targetperson auch dann angenehm sein, wenn sie sich selbst pessimistischer einschätzt (bzw. eingeschätzt hatte); zwischen Rtyp-9 und Rtyp-10 wurde in den 1980er Jahren die Kontroverse um die Konkurrenz zwischen Selbstvalidierungs- und Selbstwerterhöhungsmotiv ausgetragen (Swann vs. Tesser). Zudem mag sich einiges beim Wechsel in nicht-kooperative Situationen ändern. Leistungsvergleiche sind bereits kompetitiv (vgl. Abb. 2_42). Bei Interessenkonflikten werden auch defensive Strategien und Täuschungstaktiken als Impression Management eingesetzt (M. Mummendey & Bolten 1983). Um bspw. eine Aufgabenzuweisung zu vermeiden (social loafing) oder eigenes Wissen vor den Verhandlungsgegnern zu verbergen, werden Richtungstypen wie Rtyp-1, -2, -7 & -8 beabsichtigt (Abb. 4_1). Wer den Rtyp-7 angestrebt hatte, wird in seinen

[3] hier gilt die Implikation eines iP-Konsens: P[O] = P[O[O]]. Die wohl von Dymond 1949 realisierte Erhebung von vier perspektivendifferenzierten Kognitionen, P[P] & P[O] sowie P[O[P]] & P[O[O]], hatte einiges für sich.

Plänen gestört, wenn er erfährt, dass die anderen seine Besonderheit erkannt haben (Rtyp-12). Insofern sind die Formulierungen in Tab 4_1 nur Beispiele.

In kooperativen Situationen dürfte jedoch, auch nach den Ergebnissen von Kap. 3.2 bis 3.4, der Rtyp-13 den Attraktor bilden: Differenzen gelten als beziehungsgefährdend, gefährdete Beziehungen geben zu vermuteten Diskrepanzen Anlass. Solche ‚Spiralen reziproker Perspektiven' wurden besonders drastisch für Konstellationen des Misstrauens in der Ehe demonstriert:

Die unilaterale Misstrauensspirale am Beispiel von Jack & Jill: „... jeder von beiden empfindet, dass er bzw. sie den anderen liebt, doch ist Jack sich nicht sicher, ob Jill Jack liebt, ... Jack nun weigert sich hartnäckig, aus Jills Verhalten gegenüber ihm, wie liebevoll es auch immer sein mag, abzuleiten, dass sie ihn ‚wirklich' liebt ... : >> Schau dir doch nur alle Dinge an, die Jill tut, um mir zu beweisen, dass sie mich wirklich liebt. Würde sie mich wirklich lieben, dann brauchte sie das nicht so demonstrativ zu zeigen.. >> ... Jack mag sich nun dazu entscheiden, die Berechtigung seines Misstrauens durch verschiedene Schritte zu beweisen .. So mag er Jill vorgaukeln, dass er doch glaubt, dass sie ihn liebe, so dass – dahin geht seine Vorstellung – sie denken wird, sie habe ihn erfolgreich täuschen können ... bei wachsenden Argwohn entdeckt er vielleicht, dass das angehäufte Beweismaterial plötzlich sehr ‚dünn' erscheint. ... doch dies beweist nun beileibe nicht, dass seine Unterstellung unrichtig gewesen ist, vielmehr ... , dass er nicht damit gerechnet hat, wie raffiniert sie ist. Mit anderen Worten: Er erfindet für sie eine Metametaperspektive, um seine Metaperspektive zu ergänzen" (Laing et al. 1966/1971:38ff).

Die intrapersonelle Misstrauensspirale ist autopoetisch: die Beziehungswahrnehmung (bzw. -konstruktion) wird über die in Kap. 2.3 (Abb. 2_45) beschriebene Perspektivendiskrepanz-Regulation intern akzentuiert[4]. Kommunikation mit dem Partner gelingt nicht mehr, weil Misstrauen eben auch das geteilte Wissen um die Befolgung der Grice'schen Kooperativitätsnormen (bspw. auch, dass jeder „den anderen beim Wort nimmt" Wurm 1972:595) außer Kraft setzt. Für manche Autoren sind (spontane) Metaperspektiven höherer Rekursionsstufen daher allein schon Anzeichen misstrauensgestörter Beziehungen; andere glauben an ihre Funktion, intelligentes Handeln insbesondere in der konflikthaften Auseinandersetzung zu unterstützen.

„... it seems likely that cues [for the metaperceptions] will be salient and perceivable when the goals of the perceiver and the target are interdependent and potentially in conflict" (Cook et al. 1998:307)

[4] Die Darstellung dieses feed-forward Prozesses, insbesondere als Perspektivitätsverstrickungen von misstrauischen Ehepartnern wird auch gern im literarisch-künstlerischen Bereich aufgenommen (beklemmende Beispiele gibt Elias Canetti in seinem 1935 in Wien veröffentlichten Roman ‚Die Blendung').

„In kaum einer anderen Situation setzt man sich so gründlich mit der Orientierung eines anderen Subjekts auseinander, und versucht sein Handeln zu antizipieren, wie in einem Konflikt, und vielleicht sind manche dabei nur deshalb erfolgreicher, weil sie die Operation der Perspektivenübernahme weitgehend und differenzierter beherrschen" (Geulen 1982:66).

Laings verstrickte Metaperspektiven sind zumeist inakkurat, Geulens Erfolg stellt sich nur bei akkuraten Antizipationen ein. Akkuratheit kann in der externen Perspektive des Beziehungsdiagnostikers festgestellt – oder, bei ausreichendem Vertrauen, von den Akteuren selbst kommunikativ geprüft werden.

Gruppendynamik

There is no psychology of groups which is not essentially and entirely a psychology of individuals! (F.H. Allport)[5]

In Studie II konnte die Akkuratheit des Gefühls, von den Kollegen verstanden zu werden, P[x] = P[O[P[x]] (vgl. Tab. 2_1 u. Abb. 2_15), nicht adäquat geprüft werden, da die dort untersuchten Behördenmitarbeiter nicht nach *dyadischen* Metaperspektiven $P[O_i[x]]$ sondern nur nach der vermuteten Gruppenmeinung $P[O_g[x]]$ gefragt worden waren.

Von einer konsequenten Gruppen*psychologie* sollte die Kleingruppe sowohl aus theoretischen als auch aus methodischen Gründen in *dyadische* Beziehungen aufgelöst werden: Für die Theoriebildung wird zunächst die in Kap. 1.2 diskutierte *psychologische* Position eingenommen. Verhaltensrelevanz kann nur der kognizierten Beziehung zugesprochen werden. Vor dem Hintergrund der soziometrischen Praxis allein von Fremdbilderhebungen bezweifelte Fassheber (1977), dass „*mit einem Datenmaterial, das die Wirkung des Verhaltens einer Person (i) bei Beobachtern A darstellt (Heterostereotype vom Typ A(i)), zugleich Datenmaterial für die Erklärung des beobachtbaren Verhaltens der Person (I) selbst vorliegt*" (a.a.O:274). Um Erleben und Verhalten bewirken oder verändern zu können, muss die Wirkung auf andere von der Person selbst repräsentiert sein – daher muss zur Beschreibung und Erklärung diese Repräsentation gemessen werden: „*Dies ist beim vorgestellten Fremdbild I(A(i)) der Fall*" (a.a.O. 275). Zur psychologischen Erklärung dient erst „*die Abbildung der in Dyaden aufgegliederten Gruppensituation innerhalb eines psychischen Systems. .. z.B. I(i) ≠ I(A(i))*" (a.a.O.:175). Der Begriff der ‚Gruppendynamik' wird somit nicht für eine aus *e*xterner *P*erspektive beobachtbare Verhaltensdynamik verwendet (z.B. eP-Konvergenz oder eP-Konflikte), sondern in der Intension Lewinscher Gruppendynamik für die Dynamik der sozialen Kognitionen des einzelnen Gruppenmitglieds (Abb. 4_2).

[5] Helsons anspielungsreiches Zusatzargument: Wenn N Individuen je einen von N Tönen hören, gibt das noch keine die Melodie hörende Gruppe (1964:585).



Abb. 4_2: Gruppendynamik ist die Dynamik im Kopf des Gruppenmitglieds. Links: Gespiegelte Umschlag-Illustration für Hofstätters ‚Gruppendynamik' (1957), rechts deren für das bislang ungeschriebene Lehrbuch seines Schülers P. Fassheber vorzuschlagende Erweiterung (die im Vordergrund links sitzende Person scheint kein Mitglied der Gruppe zu sein).

Um dem Symbolischen Interaktionismus und der Interpersonellen Wahrnehmung gerecht zu werden, werden Kleingruppen daher nicht (nur) über Ähnlichkeiten in *overten* Merkmalen definiert (vgl. die Diskussion zum eP-Konsens in Kap 1.2), sondern es wird eine *Psychologische Gruppe* postuliert:

> *„Die Gruppenmitglieder [der Psychologischen Gruppe] sind sich insofern ähnlich, als sie voneinander zu wissen glauben, dass ihnen und den anderen Mitgliedern die wechselseitige Bezogenheit der eigenen Aktivitäten bewusst ist ... Wenn es sich um Mitglieder einer psychologischen Gruppe handelt, sollen diese sich also darin ähnlich sein, dass sie ein Bild vom Anderen haben – I[a] –, dass sie annehmen, die Anderen wüssten davon – I[A[I[a]] – und schließlich sollten sie sich darin ähnlich sein, dass jeder glaubt, die Anderen hätten ein Bild von ihm – I[A[i]] –." (Fassheber 1979:8).*

In einer Psychologischen Gruppe ist die *wechselseitige Wahrnehmung* geteiltes Wissen (*sie* wird ePiP-geteilt, vgl. Abb. 1_3). Die Sozialperspektivität wird damit zur Operationalisierung von Konstrukten wie „Gruppenbewusstsein ... unumgänglich" (Fassheber 1999:373).

Um die Entwicklung Psychologischer Gruppen zu verfolgen und um die Funktion gruppendynamischer Reflexionen für die Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen (s.u.), interessiert sich die psychologische Beziehungs- und Kleingruppenforschung dann aber doch auch wieder für die Akkuratheit der Metaperspektiven und damit für die nur in externer Perspektive vorzunehmenden interpersonelle Vergleiche.

Während in Kap. 1.1 die akkurate Vorhersage von Erleben und Verhalten anderer als Operationalisierung von Thorndikes *differentiellem* Konstrukt sozialer Intelligenz eingeführt worden war, wird sie in der Beziehungs- und Kleingruppen-Psychologie zum *beziehungs*diagnostischen Maß, Akkuratheitsursachen sind nicht nur der kognizierenden Person allein zu attribuieren.

Die *Sozialperspektivendifferenzierte Beziehungsdiagnostik* wurde in Deutschland vor allem durch die Rezeption der Arbeiten aus der paardiagnostischen Praxis des Psychoanalytikers R.D. Laing bekannt, sein Konzept der Misstrauensspirale war oben bereits zitiert worden. Laing, Philipson & Lee (1966/1971) haben mit der ‚Interpersonal Perception Method', die 60 Item-Inhalte über 12 Strukturen variiert, den wohl umfassendsten Fragebogen in diesem Bereich vorgelegt. Zunächst wird jedes Item dyadisch und selbstbezüglich formuliert: „Sie liebt mich", „Ich liebe sie", „Sie liebt sich" und „Ich liebe mich". Die Aussagen werden im ersten Schritt auf fünfstufigen Ratings beurteilt, die Laing als direktperspektivische auffasst: P[O→P], P[P→O], P[O→O], P[P→P], zwei Selbstbilder und zwei Fremdbilder[6]. Im zweiten Schritt sind die Ratings des Anderen zu antizipieren, P[O[P→O]], P[O[O→P]] usw., im dritten seine Antizipationen: P[O[P[O→P]]] usw. Abb. 4_3 stellt die Perspektiven zu einem dyadischen Interaktionsschema zusammen.

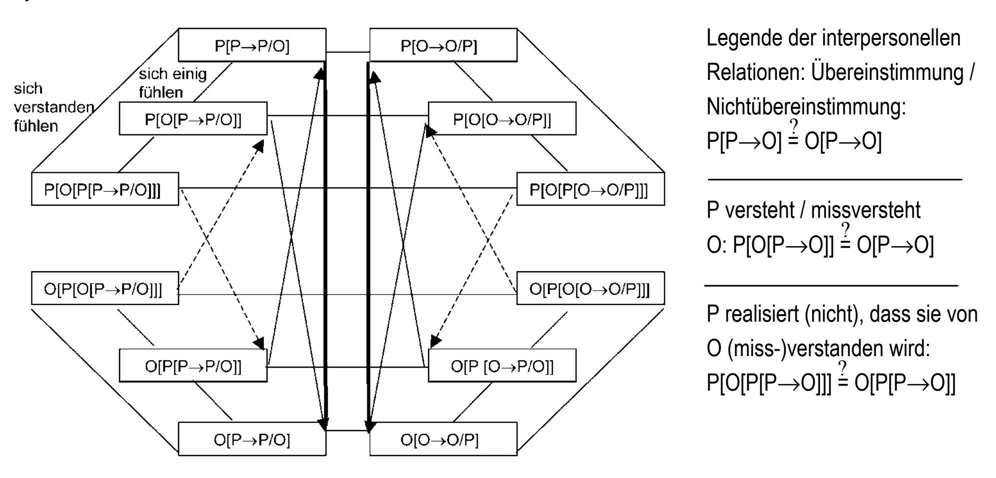


Abb. 4_3: Sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik im dyadischen System interpersoneller Wahrnehmung nach Laing et al. (1966/1971).

Neben den drei intrapersonellen Perspektiven-Relationen, ‚sich einig zu fühlen' P[x] = P[O[x]], ‚sich verstanden zu fühlen' P[x] = P[O[P[x]]], sowie ‚beim Partner das

[6] Andererseits könnten bereits auf dieser Ebene direktperspektivische P[O] & P[P] und metaperspektivische Kognitionen P[O[P]] & P[O[O]] konstatiert werden (Klemenz 1985).

Einigkeitsgefühl zu vermuten' P[O[x]] = P[O[P[x]]], – zusammengenommen das *Erleben geteilten Wissens* (vgl. Kap. 1.2) – werden drei interpersonelle Relationen betrachtet: die ‚Übereinstimmung' (faktische Einigkeit), das ‚Verstehen' und die ‚Realisation' (des Verstehens oder Missverstehens). Die letzten beiden sind gerichtet formuliert (und daher in Abb. 4_3 mit Pfeilen markiert).

Verfahren und Konzeption blieben nicht ohne Kritik: So scheint die Meta-Metaperspektive bei einigen selbstbezüglichen Items auf eine rekursionsniedrigere Stufe reduziert werden zu können (P:„er glaubt, ich meine, ich liebe mich" P[O[P[P→P]]] ≈ P[O[P→P]]). Probleme mit der Rekursion selbstbezüglicher Aussagen berichten auch Miller, Kessel & Flavell (1970/1982). Einige Inhalte können in der selbstbezüglichen Formulierung aber auch spezifische Relevanz erhalten (P: „er glaubt, ich meine, er erwarte zuviel von sich", P:„er meint, ich glaubte, dass er seine Probleme nicht selbst erkennen kann" u.a.). Kritisiert wird zudem die itemspezifische Auswertung (ohne faktorenanalytische Reduktion, Klemenz 1985) und die dem numerischen Vergleich zugrundeliegende Annahme, die ‚Items' würden für Selbst- und Fremdzuschreibung die gleiche Bedeutung besitzen (Wurm 1972, Fassheber 1977, Klemenz 1985 u.a.).

Vor allem aber konnte Laing in seinen Befunden nicht klären, ob die vermutete Nichtübereinstimmung oder eigentlich doch nur das Ausbleiben der faktischen Übereinstimmung als besserer Index negativer Entwicklungen in Beziehungen gelte sollte. In Kap. 3.4 wurden um Abb. 3_27 beziehungsstabilisierende Vorteile von ‚Uneinigkeit' hervorgehoben, die Rollenspezialisierung inklusive Ausbildung eines (veridikalen) *transactive memory*, das Wegner et al. (1985) in Partnerschaften entdeckt hatten. Laings Fragebogen ergibt in zufriedenen Ehen meist positives, geteiltes Wissen: im Schnitt über 10 zufriedene Ehen werden bei binärer Auswertung der Ratings 89% der dyadischen und 80% der selbstbezüglichen Inhalte übereinstimmend beantwortet und als geteilt erlebt (Laing et al. 1966/1971:96). Das ‚+ + + & + + +' Muster für positive Items (und das konsistent ablehnende für negative) stellt den häufigsten Befund perspektivendifferenzierter Beziehungsforschung dar (White 1982, Müller 1987, 1993:91ff, Kadach 1988:30f). Für Items mit evaluativem Gehalt gilt, dass „jeder der Partner imstande ist, unabhängig vom anderen identische Stereotype zu produzieren" (Laing et al. 1966/1971:95). Für die von Laing et al. untersuchten 12 Beratung in Anspruch nehmende Ehen zeigen sich diese positiv-trivialen Muster nur (aber immerhin noch) für 60% der Inhalte. In einem um die selbstbezüglichen Items und die Meta-Meta-Perspektive gekürzten Fragebogen und einer anderen Stichprobe findet Kadach (1988:32) in unzufriedenen Dyaden ein knappes Überwiegen des ‚- - - & - - -' Musters. Ein Positivitäts-Halo über die perspektivischen Kognitionen zusammen mit dem auch von Laing bemerkten False Consensus führt bei Uneinigkeit *automatisch* zum Missverstehen (vgl. Abb. 2_6). Andererseits wird gerade am Beispiel der Ehe demonstriert, dass False Consensus als „benevolent misperception" (Sillars et al. 1990:506) zur Stabilität

des sozialen Systems beiträgt. Faktische und vermutete Übereinstimmung (zumindest bei gefühlsrelevanten Inhalte) scheinen bessere Zufriedenheitsindikatoren als die (dazu residuale) Metaperspektiven-Akkuratheit.

In Deutschland haben Steins & Wicklund (1996, Steins 1990, 2000) ein Forschungsprogramm zur Perspektivenübernahme in Partnerschaften aufgelegt, das mit einem Interaktionseffekt der Relevanz des Targets (im Sinne Lewinscher Valenz und Murrayschem *press*) mit der konfliktbedingten Beschränktheit der kognizierenden Person aufwartet.

> *„The stronger the press, the more conflict-centered is the perception, thus reducing the other person to an entity that represents a conflict“ (Steins 2000:694).*

Die Arbeitsgruppe greift auf wahrnehmungspsychologische Arbeiten zur Aufmerksamkeitseinschränkung bei Angst zurück (´tunnel-vision´) und verweist auf die Terror-Management-Theorie (die mit dem Flaschenhals-Experiment, Mintz 1951 z.n. Hofstätter 1956:92f, begann und Wirkungen der Salienz des eigenen Todes aufzeigt, z.B. Solomon, Greenberg & Pyszczynski 2000).

> *„threats produce a one-sided individual – a person intolerant of ambiguities and the variety of standpoints expressed by others“ (Pantaleo & Wicklund 2000:233).*

Wer gerade eine Identitätsbedrohung erlebt, und daher selbstergänzungs-motiviert ist, „vernachlässigt die psychische Befindlichkeit (Gedanken, Motive, Einstellungen usw.) der sie umgebenden Personen“ (Wicklund & Gollwitzer 1987:36): der motivationale Flaschenhals ist verstopft. Dementsprechende Abwertungen anderer waren auch Thema der Experimente zum False Dissensus (Beauregard & Dunning 1998, Kap. 2.2.1). Während Verf. einige Operationalisierungen der Bielefelder Arbeitsgruppe eher kritisch betrachtet (der ‚E-Test‘ wurde in Kap. 1.1 kommentiert), sind die Grundaussagen zur emotionalen Beschränkung kognitiver Ressourcen nicht nur in engen Interaktionsbeziehungen bedenkenswert, auch bspw. die Unternehmenskommunikation im Krisenmanagement (Ruhrmann & Kohring 1996) dürfte betroffen sein.

Eine bei Bedrohung besonders *autopoetische* Perspektivendiskrepanz-Regulation deutet also darauf hin, dass nur ein Gleichgewicht zwischen psychischer Regulation und adaptiver Informationsaufnahme, in der Terminologie Parsons das *zwischen internen und externen Belangen der Person*, als günstig (in externer Perspektive bewertet) gelten kann (s. umgedrehte U-Funktion zur Selbstüberschätzung in Abb. 2_47).

Feedback und Selbstöffnung

Mit systemtheoretischer Fundierung hat Müller (1993) diese These eines optimalen Gleichgewichts von adaptiven und autopoetischen Prozessen anhand von Simulationsmodellen, Sozialperspektiven in studentischen Arbeitsgruppen und

experimentellen Ergebnissen zur dyadischen Entwicklung von Kommunikationskodes (1993b, Müller & Strack 1993, Strack 1998) bewähren können. Die autopoetische Perspektivendiskrepanz-Regulation (die *interne* gemäß Abb. 2_45) wird über die Balance-Theorie (inklusive ihre zweistelligen Systeme wahrgenommener Reziprozität), die adaptive über Kommunikation und Verhaltenswahrnehmung gesteuert angenommen. Seine Modellvorstellung soll im Folgenden referiert werden, da sie nicht nur eine der Grundlagen des teamdiagnostischen Treatments darstellen kann, sondern auch die eher grundlagenwissenschaftliche Analyse in Kap. 4.1.3 anleiten wird.

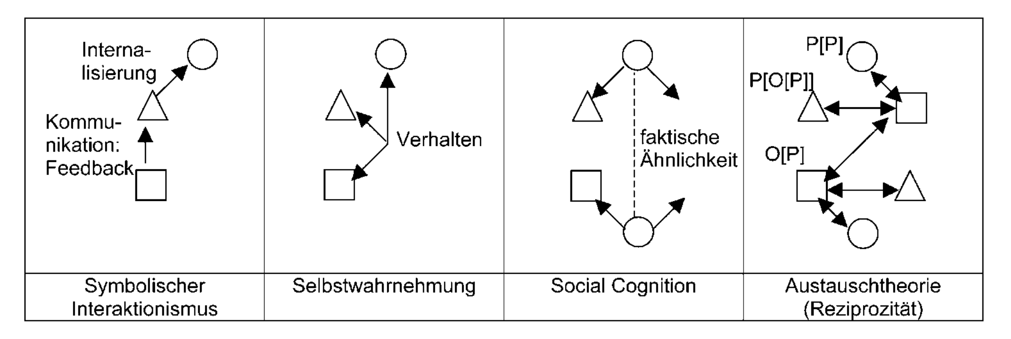
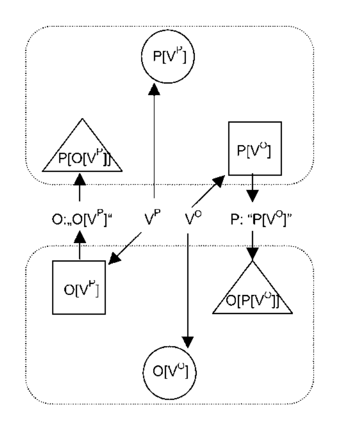


Abb. 4_4: Die Selbst-Hypothese des Symbolischen Interaktionismus und drei Gegenhypothesen – oder: warum sich die Akkuratheitskorrelation als Scheinkorrelation ergibt.

In der Frage nach der Genese der Metaperspektiven-Akkuratheit, deren vier klassische Antworten Abb. 4_4 einmal nebeneinander stellt (vgl. z.B. Felson 1992, Kenny & DePaulo 1993 u.v.a.), sind die beiden ersten *adaptiv*, in der Terminologie von Kap. 2.1.3 handelt es sich bei beiden um Erklärungen vom sozialen Typus, in der von Kap. 2.3 um externe Perspektivenregulation. Die in Abb. 4_4 als Social-Cognition – Modell bezeichnete Alternative umfasst die in Kapitel 2 referierte interne Perspektivendiskrepanz-Regulation (mit Schwerpunkt auf dem kognitiven Erklärungstyp). Die Perspektiven-Relationen, die sich aus wahrgenommener und faktischer Reziprozität ergeben (Abb. 4_4 rechts), sind trotz ihrer Herkunft aus der Interaktionsforschung – wegen ihrer meist motivationalen Deutung (vgl. aber die balancetheoretische Vorhersage von wahrgenommener Reziprozität) – vielleicht die schärfsten Gegner der eben eigentlich als Informationsverarbeitungsansatz klassifizierbaren Annahme des Symbolischen Interaktionismus, wie dies oben am Beispiel der Befunde von Laing, White, Müller, Kadach und anderen zu den immer entweder positiven

oder negativen Darstellungen einer Beziehung in allen ihren perspektiven-differenzierten Kognitionen aufgezeigt wurde (sog. ‚+++..+'-Muster). [7]

Die ‚abbildende' Informationsverarbeitung in der Verhaltenswahrnehmung und in der Kommunikation aus der linken Hälfte von Abb. 4_4 besitzt die größte Affinität zum Experiment und zur Simulation von Computermodellen kooperierender Automaten. Abb. 4_5 zeigt links das Modell der ‚Wissensrepräsentierenden interagierenden Systeme' (Müller 1993:35-39): einer Dyade aus Automaten, die sowohl ihr eigenes Verhalten, $V^P \rightarrow P[V^P]$ (Selbstprotokoll), als auch das des anderen repräsentieren, $V^O \rightarrow P[V^O]$ (Fremdprotokoll). Zur Korrektur der im Modell aufgrund distalen ‚Rauschen' jeweils ungenauen Repräsentationen wird ein Kommunikationskanal eingeführt, über den sich die Akteure ihre Fremdwahrnehmung mitteilen und diese Kommunikationen in einem ‚Rückmeldeprotokoll' repräsentieren: $O[V^P] \rightarrow$ O:„$O[V^P]$" $\rightarrow P[O[V^P]]$. Das Rückmeldeprotokoll ist eine Metaperspektive. Obwohl es wegen der zweifachen (und ja potentiell verrauschten) Repräsentation des offenen Verhaltens „über den geringsten Informationsgrad verfügt" (Müller 1993:37), soll zur Korrektur des Selbstprotokolls ein Vergleich vorgenommen werden, der „die in beiden Protokollen vorhandenen Informationen miteinander kombiniert": Die Dyade besitzt damit eine „wechselseitige (Aktor-externe) Feedback-Struktur" (a.a. O.), es lassen sich Hypothesen zur interpersonellen Perspektivenkorrelation ableiten (Abb. 4_6).



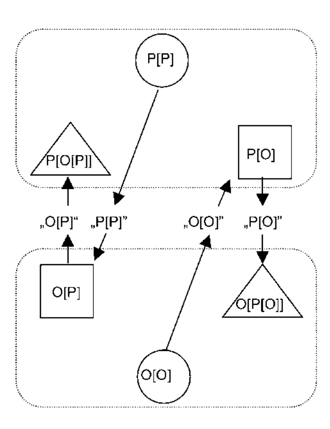


Abb. 4_5: Links das Automatenmodell ‚Wissensrepräsentierender interagierender Systeme' (Müller 1993:38, in der Notation adaptiert: P Person, O other person, $V^{P/O}$ Verhalten von P oder O, „..." Kommunikation). Rechts eine um die Selbstöffnung erweiterte Kommunikation.

[7] Da mit den Pfeilen in Abb. 4_4 Kausalität behauptet wird, ist die Reanalyse von Fragebogendaten – und „nur über eine Selbstbeobachtung .. [kann] eine Abbildung der sozialperspektivischen Kognition der Meta-Ebene im Sinne des MEADschen ‚me' erhoben werden" (Fassheber et al. 1995:2; vgl. Fassheber 1977) – verleitet, die Kausalitätsrichtung über Pfad- oder Strukturgleichungsmodelle zu entscheiden. Die Pfeilrichtung (ceteris paribus) würde über einen Varianz-Vergleich bestimmt: der den vergleichenden Fit erhöhende Pfad startet mit der Variable höherer und ‚erklärt' die Variable geringerer Varianz. Aus Kapitel 2.2.2 ist bekannt, dass Metaperspektiven oft geringere Varianz enthalten, als Vermutungen konservativer oder vorsichtiger sind – soll dies aber bereits genügen, um sie als abhängige Variable der direktperspektivischen Repräsentation und damit das Modell des Symbolischen Interaktionismus zu diskreditieren?

Durch Kombination der Vorhersagen aus Theorien der Social Cognition (inklusive Selbstkonzeptforschung, Tendenz zur wahrgenommenen Reziprozität und Konsistenztheorien) mit dem Modell ‚Wissensrepräsentierender interagierender Systeme' gelangt Müller zu Vorhersagen autopoetischer und adaptiver Perspektiven-Relationen, die im Dyadischen Interaktionsschema (Abb. 4_6) links zusammengefasst sind.

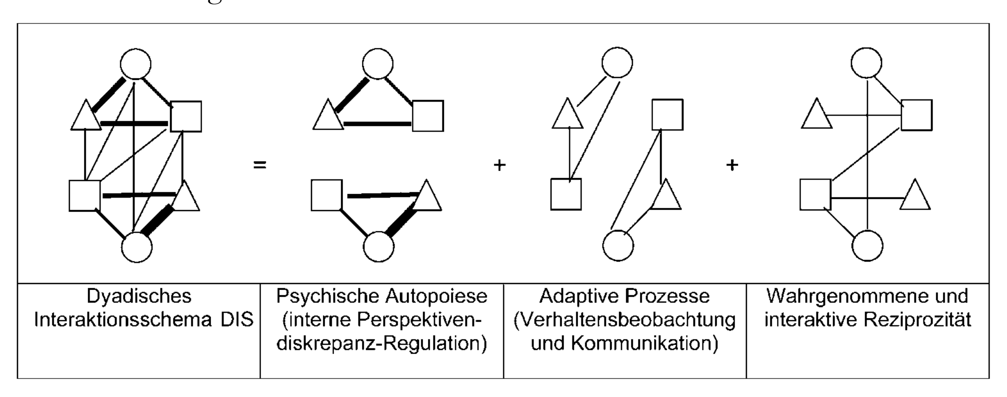


Abb. 4_6: Das Dyadische Interaktionsschema (Müller 1988, 1993, Fassheber et al. 1990) und eine Zerlegung in seine drei Bestandteile.

Das Dyadische Interaktionsschema kann die Analyse von perspektivendifferenzierten Beziehungskognitionen anleiten: die in Abb. 4_6 enthaltenen Vorhersagen werden in Kap. 4.1.3 mit einer Mehrebenen-Methode geprüft. Zunächst aber sollen die ‚adaptiven' interpersonellen Relationen (Abb. 4_6 mitte rechts), insbesondere die der Metaperspektiven-Akkuratheit, durch eine weitere Möglichkeit zur Kommunikation begründet werden, die das Modell ‚Wissensrepräsentierender Interagierender Systeme' und auch die Abbildung 4_4 noch nicht enthält: die *Selbstöffnung.*

> *„Das Problem [der Perspektivenübernahme-Akkuratheit] besteht lediglich darin, dass Ego ausreichende Informationen über das betreffende Bezugssystem [des anderen] haben, bzw. erlangen muß. Im Alltagshandeln wird dieses Problem häufig dadurch gelöst, dass man dem Interaktionspartner in direkter Kommunikation ‚die eigene Situation darlegt´" (Geulen 1982:55).*

Von Impression-Management und Selbstdarstellung war im vorliegenden Text schon oft die Rede. Diese Begriffe konnotieren eine Diskrepanz zwischen beim anderen intendierten Fremdbild und dem eigenen (Real-)Selbstbild (M. Mummendey & Bolten 1983). In der Selbstöffnung wird hingegen der Versuch unternommen, dem anderen ‚die eigene Situation', die eigenen Intentionen und deren Begründung ‚in Innenperspektive' darzulegen, und über dieses senderfokussierende Eindrucksmanagement (Kordowski 1998) Missverständnisse bei ihm zu verhindern. Außenbeobachter haben solange keinen Zugang zu den Gefühlen der Targetperson, solange diese sich nicht äußert (vgl. den bottom-up

Ansatz nach Brunswik & Reiter, Kap. 1.3, Andersen 1984 hat die These in Experimentalgruppen bestätigt). Bei emotionaler Selbstöffnung bekommt der Adressat das Erleben des Sprechers – wie mit der subjektiven Kamera in Storms klassischen Experiment zum Actor-Observer Bias (Kap. 2.2.1) – vorgeführt und kann sein Bild von der Innensicht des Sprechers, O[P[x]] oder sogar O[P[X_P]], zur Konstruktion seines Fremdbilds O[P_x] und O[P] verwenden (Abb. 4_5 rechts, Menschen haben kein Fenster in der Brust, aber einen Mund).

> *„Self-disclosure of emotion effectively t a k e s o t h e r s b e h i n d t h e s c e n e s and, consequently, should generally enhance others' judgments of internal aspects of personality" (Spain, Eaton & Funder 2000:859, Hvh. ms).*

Selbst wenn also die Person ihre Metaperspektive P[O[P]] weitgehend egozentrisch aus ihrem Selbstbild inferiert, kann sie über ausreichende Selbstöffnung Akkuratheit erreichen, wenn sie für die Angleichung des vom anderen empfangenen Fremdbilds an ihr Selbstbild sorgt.

> *„The self is social, but individuals influence the social responses they receive" (Felson 1992:202)*

Feedback und Selbstöffnung können systematisch gesteuert werden. Das Steuern des Eindrucks auf die anderen und auch das von deren Metaperspektive wird eindringlich durch die in verschiedenen Kulturen und zwischen verschiedenen Beziehungspartnern geltenden Höflichkeitsnormen demonstriert.

Beziehungsmanagement beschränkt sich nicht nur auf eine persönliche Strategie der Selbstdarstellung, sondern umfasst die mehr oder weniger systematische Gestaltung sozialer Umwelt(en) im Sinne von Kap. 3, z.B. der Höflichkeits- oder Offenheitsnormen in einer Gruppe, der Organisationskultur, der Beschränkung auf Kontakte nur zu A-Kunden u.v.a. Am einfachsten können ‚Spielregeln' innerhalb einer ‚out-door' Entwicklungs-Maßnahme neu gestaltet und von den Werten des (z.B. betrieblichen) Alltags abgesetzt werden. Aus der Erklärung beziehungsdiagnostischer Maße lassen sich Treatments ableiten.

4.1.2 Beiträge zur Teamentwicklung in Psychologischen Kleingruppen aus Studienserie IX

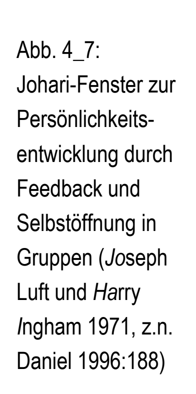
> *„Vieles vom anderen erfahren wir, weil er es ausspricht" (Hiebsch 1986:382)*

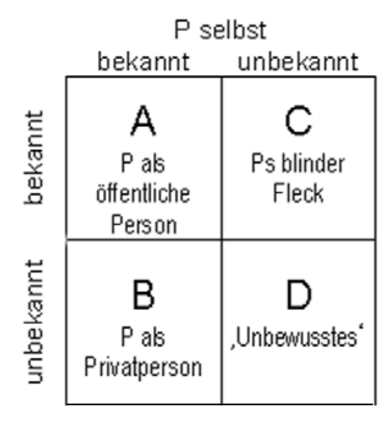
Mit dem Treatment des sozialen Typus (Abb. 2_19), das sich als Initiierung von Feedback und Selbstöffnung begründet (Abb. 4_5 rechts), arbeitet die *angewandte Gruppendynamik*, seit Lewin die Wirkung von Gruppendiskussionen auf besonders änderungsresistente Einstellungen erkannte (Hausfrauen diskutierten über die Legitimität der Zubereitung von „z.B. Kutteln und Nieren", M. Lewin 1998:16), und die zunächst unbeabsichtigte Partizipation von Gruppenmitgliedern an der abendlichen Reflexion der Gruppenmoderatoren Wirkung zeigte (a.a.O.).

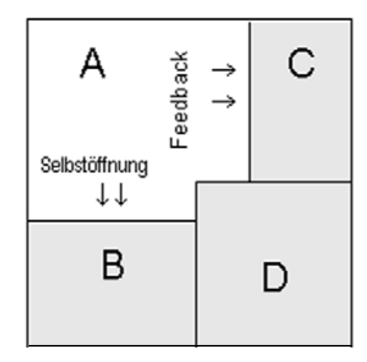
Entwicklung durch Survey-Feedback

„Auch Selbsterkenntnis wird kollektiv zustande gebracht“ (Hiebsch 1986: 403).

Die Technik der angewandten Gruppendynamik in T-Groups und Labs (die Trainings-Gruppe erhält in einem ‚Laboratorium‘ eine vom Alltag abgeschlossene Atmosphäre, um ein ‚unfreezing‘ bisher befolgter Normen zu ermöglichen), in Sensitivity Trainings, den von Rogers begründeten Encounter- und Selbsterfahrungsgruppen und solchen zur Weiterbildung sozialer Kompetenz ist in den 70er Jahre zu auch in Europa weitverbreiteten Management-Entwicklungsverfahren ausgebaut worden. Obwohl sich die einzelnen Methoden stark differenziert haben (neben eklektizistischem Vorgehen gibt es hier auch ‚Schulen‘), lässt sich einer ihrer Wirkmechanismen in der Verbesserung des wechselseitigen Verstehens und damit der Teamentwicklung (für Grawe et al. 1994 Wirkfaktor ‚Beziehung‘), ein anderer, personenbezogener in der Verbesserung der akkuraten Vermutung der eigenen Wirkung auf andere erkennen (´Klären‘). Beide werden gern mit dem sog. Johari-Fenser illustriert (Abb. 4_7).


Abb. 4_7: Johari-Fenster zur Persönlichkeits-entwicklung durch Feedback und Selbstöffnung in Gruppen (*J*oseph Luft und *Ha*rry *I*ngham 1971, z.n. Daniel 1996:188)





SYMLOG-Teamentwicklung:

Das Johari-Fenster eignet sich auch zur Beschreibung des Teamentwicklungsvorgehens der Göttinger Arbeitsgruppe um Fassheber (Fassheber & Terjung 1988, Fassheber & Niemeyer 1987, et al. 1990, Fassheber 1999). Das Vorgehen wird durch eine Einzelfallstudie IXd’ illustriert und die dazu auftretenden Fragen werden durch Reanalysen von Studienserie IX zu beantworten versucht.

Allgemeiner Ablauf: Zunächst werden den Gruppenmitgliedern Grundzüge einer Beziehungsdiagnostik erläutert und über die Zustimmung zum Verfahren diskutiert. Bei Einwilligung aller wird nach einer selbsterfahrungs- oder aufgabenbezogenen Gruppensitzung der persönliche Fragebogen verteilt und die Perspektiveninstruktion erklärt. Als Erhebungsinstrument wird meist eine verhaltensbezogene SYMLOG-Adjektivliste verwendet (GSB3 mit 26 Items, Fassheber et a. 1990, SIP-TK/EK mit 9 Items, Fassheber et al. 1995, 2000). Das

System for Multilevel Observation of Groups (Bales & Cohen 1979/1982, Bales 1999) postuliert einen dreidimensionalen Inhaltsraum des Verhaltens in Gruppen, der durch die ‚klassischen' Dimensionen *Sympathie* und *Einfluss* (vgl. den Circumplex von Leary und Kiesler) und die für Arbeitsgruppen relevante *Zielorientierungs*-dimension aufgespannt wird. Die Darstellung in zwei Felddiagrammen soll den Vorteil der *Rephänomenalisierbarkeit* der Datenkonstellation (Schneider & Orlik 1982:20) aufrecht erhalten, den Bales für den SYMLOG-Raum propagiert[8]. In der Erhebungsmethode der Adjektivlisten, die in Göttingen verwendet werden, sind mindestens die drei das intrapersonelle Diskrepanzdreieck (z.B. Abb. 4_1) aufspannenden Kognitionen gefragt[9]. Die Gruppensitzung endet mit der Fragebogen-Erhebung dieser wechselseitigen Einschätzungen. Fassheber (1999:379) weist auf die erste Interventionswirkung des erforderten Perspektivenwechsels hin. Beim nächsten Gruppentreffen werden die Ergebnisse *unter Sicherstellung einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre* in mehreren Schritten zurückgemeldet. Dabei wird meist mit Durchschnittswerten begonnen, die Gruppe liefert selbst die Interpretation ihrer Lokationen. Die schrittweise immer detaillierteren Felddiagramme[10] regen bei der Interpretation der eigenen Diskrepanzdreiecke die *Selbstöffnung* an, bei der gemeinsamen Interpretation geben die Gruppenmitglieder einander *Rückmeldung* über ihre wechselseitigen Befürchtungen, Wahrnehmungen und Sympathiegefühle, sie erklären einander die eingenommenen Rollen, sie erfahren von den Rollenzuschreibungen der anderen.

Die Sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik wird hier nicht zur Diagnostik eingesetzt, sondern vielmehr, wie schon zu Laings Instrument vorgeschlagen, „als Aktionsforschungsinstrument, als therapeutische Methode" (Wurm 1972:596).

---

8 Daher hat er die drei Dimensionen mit Metaphern belegt: *Positive* ist Sympathie, Zielorientierung ist *Forward*, Einfluss *Upward*. „They are suggested here as an aid to visualisation and memory .. if the reader wishes to think in terms of the theory, he is urged to adopt the physical space model. He may think of the directions in relation to his head as the center of the space" (Bales 1968:467). SYMLOG-Positionierungen lassen sich ähnlich dem Verfahren der Familienaufstellung ‚realisieren´: einflussreiche Personen dürfen sich in ihrer Raumposition nach oben strecken, submissive haben zu hocken. Eine Prüfung der Rephänomenalisierbarkeit der Diskrepanzdreiecke in den Felddiagramme wird unten in Pilotstudie IXf berichtet.

9 Die Selbstbeschreibung (generalisiertes oder dyadenspezifisches Selbstbild „So habe ich mich [gegenüber Gruppenmitglied ...] verhalten"), das bei den anderen metaperspektivisch vermutete Fremdbild („So hat mich Gruppenmitglied ... vermutlich erlebt") und die direktperspektivischen Fremdbilder („so habe ich Gruppenmitglied ... erlebt"). Um die Urteile aufeinander beziehen zu können, werden anonymisierende Code-Nummern mit den Gruppenmitgliedern vereinbart.

10 Fassheber & Niemeyer (1987:45) empfehlen für die Anwendung in betrieblichen Gruppen vorbereitende dyadische Gespräche des Moderators mit den einzelnen Teilnehmern, um nur autorisierte Einzelwerte zur Veröffentlichung in der Gruppe zuzulassen („das ‚soziale Risiko' des Datenproduzenten zu verringern" a.a.O.).

Feedback-Einzelfallstudie IXd´

Im Curriculum der Nebenfachausbildung ‚Wirtschafts- und Sozialpsychologie' wie auch in der Sozialpsychologie-Hauptfachausbildung ist in Göttingen seit etwa 1980 eine Praktikumsveranstaltung obligatorisch, in der studentische Teams von 4-8 Mitgliedern unter Anleitung eines meist studentischen Tutors im Verlauf eines Semesters eine empirische Studie planen, durchführen und dokumentieren (Fassheber et al. o.J.). Seit 1984 wird in diesen Arbeitsgruppen eine teamdiagnostische Erhebung mit dem SYMLOG-Verfahren durchgeführt, die lehrevaluativen und Forschungszwecken dient (z.B. Fassheber & Terjung 1984, Krohn 1987, Müller 1993, Kordowski 1998) und hier die Daten für Studienserie IX liefert (Tabelle 4_9 stellt die insgesamt einbezogenen Daten aus acht Veranstaltungen, Studien IXa bis IXh, zusammen).

Einzelfallstudie *IXd'* berichtet über eines dieser studentischen Arbeitsteams (aus Studie IXd, vgl. Tab. 4_9), in dem Verf. in der Rolle der Teammoderatorin das Survey-Feedback als Teamentwicklung eingesetzt hat.

Ablauf: Nach der gegenseitigen Vorstellung in der ersten Gruppensitzung, auch die sechs Teammitglieder kannten einander nur vom Sehen, wurde die Gruppenaufgabe besprochen, bei der SYMLOG-Erhebungen eine instrumentelle Rolle spielten (das Team hatte die Erhebung bei den Parallel-Teams der Veranstaltung zu organisieren und anhand dieser Daten eine Forschungsfrage zu bearbeiten). Im orientierenden Gespräch waren einige Mitglieder sehr lebhaft, andere recht still, die Moderatorin in ihrer Sicht freundlich aber zu direktiv. Zu Ende der fast zweistündigen Sitzung wurde gemeinsam beschlossen, die SYMLOG-Erhebung als ‚Selbstversuch' durchzuführen, das Ausfüllen der Fragebögen nahm 10 Minuten in Anspruch. In der zweiten (wöchentlichen) Gruppensitzung wurde die (vorbereitete) Rückmeldung von den Gruppenmitgliedern gewünscht und von Verf. durchgeführt.

Zunächst erklärte die Moderatorin die Darstellungsform in Felddiagrammen mit den auch in dieser Arbeit verwendeten Symbolen ○, △, ✡ (Abb. 4_8 o. Tab. 1_1). Die Erklärung erfolgte anhand des Felddiagramms *ihres eigenen* intrapersonellen Diskrepanzdreiecks, um die Rückmeldungsphase mit einer Selbstöffnung der Leitungsperson beginnen zu lassen, die für die empathische Haltung der Gruppenmitglieder und für ihre reziproke Selbstöffnungsbereitschaft vermutlich konstitutiv ist.

Im zweiten Schritt wurde ein Felddiagramm der sechs *anonymisierten* Diskrepanzdreiecke der Gruppenmitglieder präsentiert (jedes Diskrepanzdreieck war in einer gesonderten Farbe markiert, die in Abb. 4_8 aufkopierten Nummerierungen waren nicht enthalten). Zunächst wurden einige Minuten Betrachtungszeit gewährt. Anschließend forderte die Moderatorin in einer die Situation als außeralltäglich markierenden Prosodie dazu auf, das Erleben *einer* der dargestellten Personen anhand ihres Diskrepanzdreiecks zu schildern.

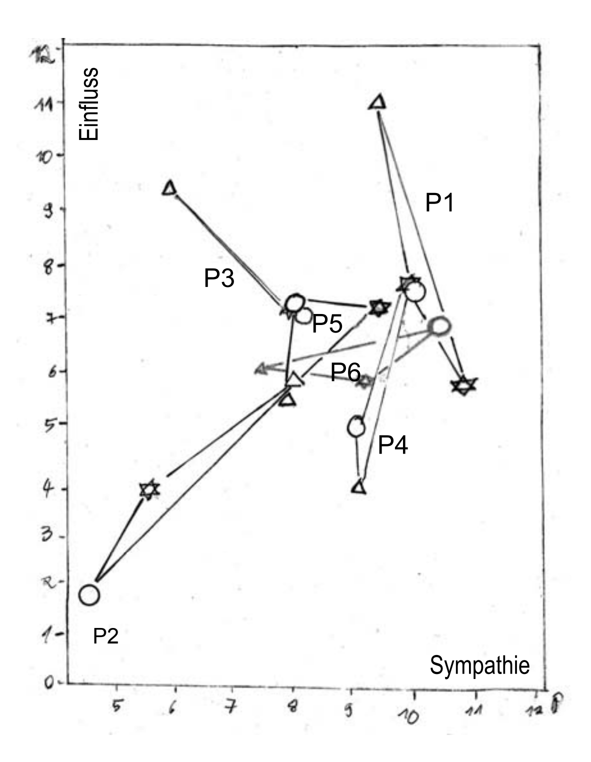


Abb. 4_8: Einzelfall-Studie IXd´: SW-Kopie der farbigen Orginalfolie zur Rückmeldung der intrapersonellen Diskrepanzdreiecke der Mitglieder eines studentischen Arbeitsteams (alle Textelemente nachträglich aufkopiert). Wertebereich 0-12, Fragebogen SIP-TK1,
○ Selbstbild
△ Vermutetes Fremdbild
✡ gesendetes Fremdbild

Ein Gruppenmitglied begann damit, das mögliche Erleben der Person zu beschreiben, deren Diskrepanzdreieck in Abb. 4_8 als ‚P1' benannt ist[11]. Nach einer kurzen Pause beschrieb ein weiteres Gruppenmitglied das Erleben der mit ‚P2' benannten Person[12]. Für die Moderatorin war schon zu diesem Zeitpunkt für ihre Gesten bedeutsam, dass beide Mitglieder ihr eigenes Diskrepanzdreieck zur Deutung ausgewählt hatten! Sie regte daher schon nach diesen beiden Beiträgen an, dass jeder sich überlegen möge, welches Diskrepanzdreieck von ihm selbst stamme. Ein Gruppenmitglied war in dieser Sitzung nicht anwesend; die beiden Mitglieder, die sich bereits an einer Deutung versucht hatten, identifizierten das jeweils ausgewählt Dreieck als das ihrige, anschließend gelang es ‚P3', anschließend ‚P4', die eigenen zu identifizieren. Eine Person hatte schon mehrfach eingeworfen, dass sie nicht imstande sei, ihr Dreieck zu identifizieren: dabei blieb sie auch (‚P5'). Das Gespräch wurde nun (Phase 3) etwa eine halbe Stunde fortgesetzt, indem alle fünf Mitglieder ihr Erleben in der letzten Sitzung erläuterten und die jeweils anderen meist bestätigende Beispiele und Wahrnehmungen hinzufügten, und der jeweiligen Targetperson Fremdbilder von ihr mitteilten. Obwohl in der ‚Datenrückmeldung', die nur aus Abb. 4_8 bestand, empfangene Fremdbilder vorsätzlich ausgespart blieben, wurde das Gespräch zum wechselseitigen Feedback der Eindrücke voneinander genutzt.

11 („Der Grüne: er weiß, dass er in Gruppen immer eine aktive Position bekommt und die anderen sich schnell auf ihn verlassen, er mag die anderen, auch wenn er sie wohl etwas zu schüchtern findet ...“ usw.)

12 („Die Rote: sie fühlt sich in Gruppen immer besonders unwohl, weiß aber, dass man es ihr im Allgemeinen nicht anmerkt. Sie fand die Leute in der Gruppe eigentlich ihr recht ähnlich...“)

Durch Einzelfallstudie IXd' evozierte Fragen: Einzelfallstudie IXd' zeigte die positive Auswirkung früher Teamentwicklungssitzungen in prototypischer Weise: Dieses Arbeitsteam hat sich über die fünf Monate dauernde Zusammenarbeit ein kooperatives Klima bis hin zu freundschaftlicher Verbundenheit bewaren können (während die von der gleichen Moderatorin geleitete Parallelgruppe kein Survey-Feedback erhielt und mehrere Krisen durchlief). Einzelfälle gestatten keine Wirksamkeitsaussagen. Zur Wirksamkeit einzelner Teambildungs- und -moderationsmethoden liegt zwar eine Fülle von Studien vor, eine allgemeine Evaluation oder Metaanalyse zu ‚Reflexionsgruppen' ist Verf. jedoch nicht bekannt. *Nach* einem allgemeinen Wirksamkeitsnachweis hat üblicherweise eine Prozessforschung die wirksamen Bestandteile des Verfahren zu prüfen. Wurm (1972:596) zählt die wichtigsten auf: Erstens wird das in der Gruppe recht ähnliche Erleben von Beziehungen erkannt (Faktor ‚Beziehung' bei Grawe et al. 1994). Zweitens werde die Aufmerksamkeit von Besonderheiten der anderen weg auf das eigene Verhalten gelenkt. Dass dies schon während der Bearbeitung des Fragebogens eingeleitet wird, die Metaperspektiven-Instruktion als „kognitive Prävention" dem Actor-Observer Bias entgegenwirkt (Fassheber 1999:379), war oben angedeutet worden. Die Selbsterkenntnis im Sinne des Johari-Fensters (Abb. 4_7), die Verarbeitung von empfangenem Feedback und die Gelegenheit, sich den anderen zu erklären (Abb. 4_5 rechts) gehen hier ein (Grawes ‚Klären'). Drittens lernt die Gruppe, ihre Gesprächsgewohnheiten um die Metaperspektive zu erweitern. Wenn diese, zunächst über Spielregeln für die besondere Situation des Survey-Feedbacks eingeleiteten Veränderung von Gesprächsnormen in Grawes Wirkfaktor des ‚Übens' kategorisiert werden kann, ist die Trias allgemeiner Wirkfaktoren komplett. Die nachhaltige Wirkung von zunächst ‚*nur als* Rollen*spiel*' eingeführten Werten ist vielerorts beschrieben (Kontinuum der Realitätsverpflichtung bei Hofstätter 1957:92ff; Dissonanzreduktion nach ‚forced' compliance usw.). Studie VII hatte sich mit dem Zusammenspiel von Werten einer analog als nicht-alltäglich klassifizierbaren Weiterbildung auf die Werthaltung der TeilnehmerInnen beschäftigt: einfache Adaption oder auch nur eine kontinuierliche Wertekonvergenz ist in der Praxis nicht-trivial.

Die drei genannten Wirkfaktoren bedürfen einer Prüfung, die außerhalb des Rahmens dieser Arbeit liegt. Die Wirkungsunterstützung der zu Einzelfallstudie IXd' geschilderten speziellen Felddiagramm-Rückmeldung hängt m.E. noch einmal von mindestens drei *Voraussetzungen* ab: der Motivation einzelner, dem Moderator in der Beschreibung eines Diskrepanzdreiecks zu folgen (weitere Gruppenmitglieder folgen dann ihren KommilitonInnen), einer in ihren Diskrepanzdreiecken genügend heterogenen Gruppe, sowie einer möglichst hohen Rate korrekter Identifikationen der persönlichen Diskrepanzdreiecke. Die Rückmeldungssitzung in Einzelfallstudie IXd' verlief in dieser Hinsicht nahezu optimal. Aber ist sie darin typisch? Lässt sich ihr Ablauf zumindest auf studentische Arbeitsgruppen generalisieren?

In Einzelfallstudie IXd' hat diejenige Person mit der Selbstöffnung begonnen (bzw. die der Moderatorin erwidert), die sich in der Gruppe als *aktiv,* einflussreich *und* hinreichend akzeptiert erlebte (vgl. ‚P1' in Abb. 4_8). Wie häufig kommen solche günstigen Richtungstypen, z.B. Rtyp-12, Rtyp-6 und vielleicht Rtyp-11 in der Einfluss-Dimension (bei Rtyp-13 in der Sympathie-Dimension) aber vor? Zur (frühen) Identifikation des eigenen Diskrepanzdreiecks dürfte zudem dessen hinreichende ‚Einzigartigkeit' förderlich sein. Lässt sich dies nachweisen? Beiden Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

Die relative Häufigkeit der Richtungstypen in Studienserie IX

Ziel: Die intrapersonellen Richtungstypen Rtyp-12, Rtyp-6 und Rtyp-11 in der Einfluss-Dimension werden für motivational geneigt gehalten, dem Moderator in der Beschreibung eines Diskrepanzdreiecks zu folgen. Zur *Motivation in Gruppen* liegen umfangreiche Forschungsarbeiten vor, bedeutsam sind hier die von Huguet et al. (1999): während Personen mit (differentiell diagnostizierter) Better-than-Average Neigung (vgl. Kap. 2.2.1 und 2.4.1) in vielen Gruppenaktivitäten Trittbrettfahrer sind (social loafing), so übernehmen aber gerade sie besondere *Verantwortung*, sobald der Gruppe eine schwierige, wohl disjunktive Aufgabe gestellt wird, angesichts derer sie sich allein für kompetent genug halten, die Aufgabe für die Gruppe zu bewältigen. Mit der Selbstöffnung beginnen (bzw. der Gruppenleitung als erstes darin nachfolgen) dürfte als disjunktive Aufgabe erkennbar sein. Kommen die hierfür motivational geeigneten Richtungstypen genügend häufig vor, um den Ablauf des Rückmeldungsverfahrens sicherzustellen?

Methodische Vorbemerkung: Obwohl Abb. 4_1 die Richtungstypen (und Abb. 1_5 die Diskrepanztypen) in einer arbiträren[13] zweidimensionalen Anordnung darstellen, beschreiben sie das Verhältnis der drei Perspektiven auf einer einzigen Dimension. Im dreidimensionalen SYMLOG-Verfahren erhält jedes Diskrepanzdreieck somit drei Richtungstyp-Zuweisungen (13^3=2197). Wollte man die Dimensionen kombiniert explorieren, ist ein datenreduzierendes Verfahren (z.B. Clusteranalyse über Diskrepanzen zwischen den Perspektiven wie in Abb. 4_68 in Studie X) besser geeignet als die a priori Kategorisierung. In der Feedback-Anwendung (Abb. 4_8) werden die Richtungstypen aber weiterhin dimensionsspezifisch interpretiert, daher werden sie auch hier dimensionsspezifisch ausgewertet.

Strenge mit der Übereinstimmung oder mit der Diskrepanz? Um ein Diskrepanzdreieck den Richtungs- oder Diskrepanztypen zuzuweisen, muss eine Schwelle für die Minimaldiskrepanz festgelegt werden. Soll die Differenz zweier

[13] In Abb. 4_1 variiert die direktperspektivische Selbst-Fremddiskrepanz auf der Hauptdiagonale, die relative Position der Metaperspektive auf der Nebendiagonale.

Perspektivenlokationen schon ab einer die „absolute Gleichheit“ (Fassheber & Niemeyer 1987:41) verletzenden Diskrepanz von bspw. 0,15 Skalenpunkten verzeichnet werden (bspw. wenn bei dyadisierter Erhebung nur eine der vielleicht sieben Zuschreibungen von den anderen abweicht?) oder – möglichst konservativ – erst, wenn sie das inferenzstatische Kriterium des reliabilitätssensiblen Messfehlers überschreitet? Ebenso wie in der Neumann-Statistik gilt es, die praktische Relevanz des Fehlers erster und zweiter Art abzuwägen: Da in der Beziehungs*diagnostik* Diskrepanzen meist mit negativer Konnotation interpretiert werden (vgl. o.), wird hier die *konservative* Zuweisung gewählt: an die Diskrepanzen wird der Maßstab des Standardmessfehler angelegt[14]: Diskrepanzen müssen im Folgenden *größer als ein Punktwert* in der Ratingskala sein (für solche auf Personebene, die aus der dyadisierten Erhebung gemittelt sind, ist dies nichttrivial), um das zu diagnostizierende Diskrepanzdreieck *aus dem Rtyp-13 heraus* zu bewegen.

Stichprobe und Design: Um eine Orientierung über die Häufigkeit der Richtungstypen in studentischen Arbeitsgruppen zu geben, wurden Studien der Serie IX ausgewählt, in denen mit dem gleichen Fragebogen (der SIP-TK1, Fassheber et al. 1995) gearbeitet und zwei Messzeitpunkte realisiert werden konnten. Das *Richtungstypen-Design* für Studie IX ist somit dreifaktoriell: analysiert werden intra- vs. interpersonelle Diskrepanzdreiecke, auf den Dimensionen Sympathie, Einfluss und Zielorientierung für die Erhebungszeitpunkte Beginn und Mitte der Gruppenarbeit (etwa zweite und sechste Woche). Fünf Praktika erfüllen die Designanforderung (die Studienmerkmale zeigt Tabelle 4_9): sie stellen zur Erstmessung 84 Gruppen mit Daten von 530 Personen, zur Zweitmessung 64 Gruppen, 430 Personen.

Ergebnis: Das konservative Diskrepanzkriterium (>1 Skalenpunkt) lässt 50% der (insgesamt 5327) Diskrepanzdreiecke im Rtyp-13 verbleiben und weitere 43% im ‚inneren Ring‘ der Rtypen-7 bis -12. Nur 7% weisen so auffällig große Diskrepanzen auf, dass sie dem ‚äußeren Ring‘ der Rtypen-1 bis -6 zugewiesen werden (Abb. 4_9).

[14] se=√(s ◦ (1-rel)). Für die SIP-Kurzformen ergeben sich auf Personebene differentielle Streuungen je nach Perspektive und TK1-Dimension um 1.0-1.5 und Skalenreliabilitäten um .50-.80 (Fassheber, et al. 1995:8), daher variiert der Standardmessfehler um .45 – .80. In der Fisherschen Statistik ist der Standardmessfehler, um bspw. mit (einseitiger) 90%-Konfidenz von abgesicherten Unterschieden sprechen zu können, mit einem z=1.68 zu multiplizieren. Vor diesen Leitwerten sollen TK1-Dimensionswerte erst ab einem Unterschied von > 1.0 Punkten (und zwei GSB3 –Dimensionswerte, W/= -37-+37, ab einem Unterschied von 4.0 Punkten) als verschieden gelten.

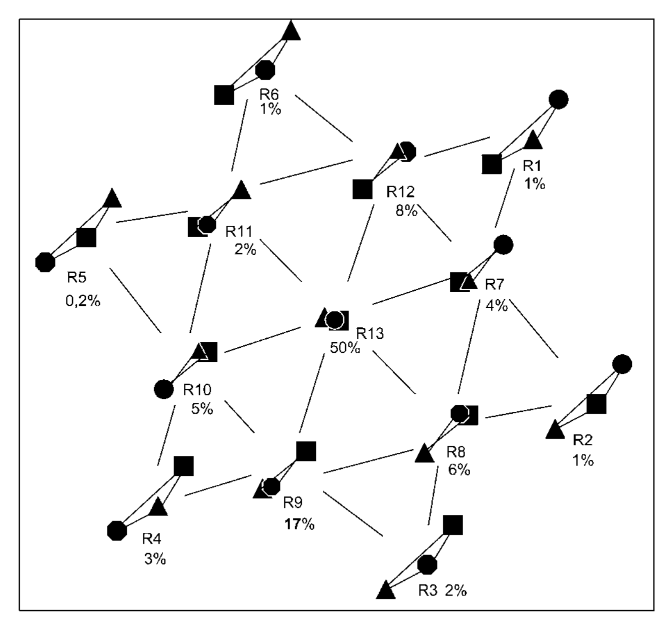


Abb. 4_9: Prozentanteil der Richtungstypen in studentischen Arbeitsgruppen bei Minimaldiskrepanz > 1.0 Dimensionswerte (Basis 5327 Diskrepanzdreiecke auf Person-Ebene: intra- und interpersonelle, auf den drei Dimensionen der SIP-TK1 addiert über fünf Studien aus Studienserie IX mit Erst- und Zweitmessung, Einzelwerte in Tab. 4_2).

Trotz dieses steilen Häufigkeitsprofils lassen sich im dreifaktoriellen within-Design der multivariaten Varianzanalyse über die fünf Studien Unterschiede der Prozentwerte der Rtypen absichern (Haupteffekte Diskrepanzdreieck F(12,37)=4,14; Dimension F(24,76)=5,52 und Messzeitpunkt F(12,37)=4,75 alle p<.001). Da die dreistellige Interaktion (F(24,76)<0.5) und auch die von Diskrepanzdreieck und Messzeitpunkt (F(12,37)<1.0) marginal bleibt, sind nicht alle 12 Spalten von Tabelle 4_2, sondern nur eine Aufteilung in Dimension mal Messzeitpunkt (F(24,76)=1,51 p<.10) und Dimension mal Diskrepanzdreieck (F24,76)=1,39 p<.15) zu beachten; im Folgenden werden nur die univariat stärksten Bedingungsabhängigkeiten (F>10) erläutert.

Tab. 4_2: Prozentverteilung über die Richtungstypen im Fünf-Studien-Design der Studienserie IX (Mit ‚–' markierte Zellen weisen keinen, mit 0 gefüllte einen Anteil 0>p<0,5% auf.)

	Intrapersonelles Diskrepanzdreieck						Interpersonelles Diskrepanzdreieck					
	MZP-1			MZP-2			MZP-1			MZP-2		
Dimension	Einfluss	Symp.	Zielor.	Einfluss	Symp.	Zielor.	Einfluss	Symp.	Zielor.	Einfluss	Symp.	Zielor.
RTYP-1	0	2	1	-	2	0	2	3	1	2	2	1
RTYP-2	0	1	0	0	1	-	0	1	0	0	1	-
RTYP-3	1	2	2	1	1	3	0	4	2	0	2	2
RTYP-4	2	1	5	1	1	1	6	2	5	2	2	2
RTYP-5	0	0	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-
RTYP-6	2	-	1	1	0	0	1	-	0	0	0	0
RTYP-7	3	6	2	2	6	2	4	7	4	2	8	2
RTYP-8	4	**13**	5	4	7	6	2	9	4	3	5	6
RTYP-9	15	13	**21**	13	9	**18**	14	**20**	**24**	17	**21**	**24**
RTYP-10	7	3	8	6	4	4	6	2	8	5	3	4
RTYP-11	**7**	1	2	**4**	1	2	**5**	1	2	**4**	1	1
RTYP-12	**13**	3	4	**12**	5	4	**10**	9	6	**13**	8	12
RTYP-13	47	55	49	**56**	**63**	**59**	**48**	42	43	**51**	48	46

Erwartungskonform nimmt *Rtyp-13* vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt zu (über die jeweiligen sechs Spalten aus Tab. 4_2: von 47% auf 54%). Ebenfalls erwartungskonform ist er in intrapersonellen Diskrepanzdreiecken häufiger als in interpersonellen (jedenfalls auf der Sympathie-Dimension: 59% zu 45% und auf der Zielorientierungsdimension: 54% zu 45%), seine Häufung im interpersonelle Diskrepanzdreieck auf der Einfluss-Dimension (immerhin 50%) deutet bereits auf bessere Akkuratheit (und Selbst-Fremd-Übereinstimmung) in der Einflusswahrnehmung hin (s. Kap. 4.1.3).

Der *intra*personelle *Rtyp-12* wird allgemein als Selbstaufwertung, der *inter*-personelle Rtyp-12 als Selbstüberschätzung interpretiert, interpersonell bildet er zusammen mit Rtyp-9 den Diskrepanztyp des False Consensus (Abb. 1_5 u. Kap. 2.1). Unabhängig vom Messzeitpunkt kommt nun auch er auf der Einfluss-Dimension häufiger als auf der von Sympathie und Zielorientierung vor (12% zu 6%) und im intrapersonellen Diskrepanzdreieck – zumindest in Sympathie und Zielorientierung – seltener als im interpersonellen (auf den genannten Dimensionen gilt 4% zu 9%, für Einfluss jedoch 12% zu 11%). Auf der Einflussdimension ist somit neben Perspektivenkonkordanz (Rtyp-13) sowohl Selbstüberschätzung als auch Selbstaufwertung gängig. Auf den Dimensionen Sympathie und Zielorientierung ist Selbstaufwertung bei den untersuchten studentischen Gruppenmitgliedern selten (gegenüber Rtyp-12 ist die Selbstabwertung in Rtyp-9 mit 17% viel häufiger vertreten).

Auf der Einfluss-Dimension, sowohl im intra- als auch im interpersonellen Diskrepanzdreieck kommt aber auch der *Rtyp-11,* das Gefühl, von anderen überschätzt zu werden, mit immerhin 5% vor (auf den beiden anderen Dimensionen nur je 1%). Hingegen ist der Gegenspieler zu Rtyp-11, das in *Rtyp-8* abgebildete Gefühl, unterschätzt zu werden, eine Spezifität der Erstmessung auf der Sympathie-Dimension (11%, sonst im Mittel 2%).

Da die mit Rtyp-10 verbundene Selbstabwertung in *Rtyp-4* und *Rtyp-5* vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt abnimmt (von zusammen 4% auf 1%, Rtyp-5 kommt zum zweiten Messzeitpunkt in der Stichprobe der dort immerhin 2206 Diskrepanzdreiecke überhaupt nicht mehr vor!), geht die zu Beginn der Gruppenarbeit zu konstatierende Verunsicherung im Laufe der Gruppenentwicklung zurück (zum Anstieg der SYMLOG-Lokationen über die Zeit der Gruppenentwicklung vgl. Fassheber & Krohn 1990 und Kordowski 1998).

Fazit:

Der Blick auf die Richtungstypenverteilung sollte u.a. erlauben, abzuschätzen, wie (un-)typisch die im Team der Studie IXd' vorgefunden Diskrepanzen sind. Das Auftreten von intrapersonellen Rtypen-12, -6 und -11 auf der Einflussdimension erleichtert die Verfahrens-Durchführbarkeit, da von solchen Personen eine Erwiderung nur der Selbstöffnung des Teamleiters eher zu erwarten ist

als von schüchternen Mitgliedern bspw. des Rtyp-9. Rtypen-11 und -12 zeichnen sich *gerade durch ihr Vorkommen auf der Einfluss-Dimension aus*, zusammen mit dem allerdings seltenen Rtyp-6 können sie dort nach dem gewählten strengen Kriterium bei 22% (und zum zweiten Messzeitpunkt immerhin noch 17%, vgl. Tab. 4_2) der Personen konstatiert werden. Dies bedeutetet eine relative Sicherheit von etwa 60-80% für den Moderator, auf eine Gruppe mit mindestens einer solchen Person zu treffen[15]. Dabei geht diese Überlegung noch von einer Unabhängigkeit der Richtungstypen innerhalb der Gruppe aus, als wären sie Persönlichkeits-Traits (was Huguet et al. 1999 annahmen, aber z.B. Taylor, Kap. 2.4 ablehnte). Sind sie bereits Ausdruck einer *Rollenbildung*, steigt die Sicherheit des Moderators für den Erfolg seines Vorgehens an. Die gesuchten Richtungstypen korrespondieren nämlich mit derjenigen Rolle, die von Theorien zur Emergenz von Führung in (zunächst unstrukturierten) Kleingruppen angenommen wird. Hier ist neben Bales frühen IPA-Beobachtungen die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung (Hollander 1958, 1990) einschlägig: In unstrukturierten Kleingruppen entsteht Führung über die Zuschreibung der anderen (ihr Kompetenz-Fremdbild, ihr Vertrauen), oder, psychologisch genauer, durch geteiltes Wissen darüber; inklusive die (akkurate) Vermutung dieser Zuschreibung durch die Targetperson. Wenn Gruppen sich in ihrer Orientierungsphase (wie in den ersten Sitzungen der studentischen Teams m.E. deutlich zu spüren ist) zunächst nach Anhaltspunkten bzw. vertrauenswürdigen, besser orientiert (normgesteuert) erscheinenden Kommilitonen umsehen, wird sich in jeder Gruppe (zunächst) eine Führungsperson herausbilden. Das Vorkommen der Einfluss-Richtungstypen dürfte daher nicht unbedingt der Binomialverteilung folgen.

Eine der Voraussetzungen für die Generalisierbarkeit des in Einzelfallstudie IXd' vorgeführten Vorgehens erscheint als nicht unwahrscheinlich – wie steht es mit den anderen?

Pilot-Studie IXf: Identifizierbarkeit des persönlichen Diskrepanzdreiecks

Ziel: Das Vorgehen der Teamentwicklung, wie es am Beispiel der Gruppe in Abb. 4_8 beschrieben wurde, wird durch die korrekte Identifikation der persönlichen Diskrepanzdreiecke durch die Gruppenmitglieder erheblich erleichtert[16]. Eine systematisch Untersuchung der in der praktischen Teamentwicklungsarbeit beobachteten *Rephänomenalisierbarkeit* der SYMLOG-Images (Schneider & Orlik 1982, s.o.) ist Verf. nicht bekannt. Ziel der Studie ist die Abschätzung einer unteren Grenze der zu erwartenden Identifikationsrate und die Exploration

15 nach Biniomial-Formel mit 63%er Wahrscheinlichkeit bei Vierergruppen zu erwarten, 71% bei Fünfer-, 78% bei Sechser und 82% bei Siebener-Gruppen.

16 Praktiker (Facilitators) jedenfalls, meinen, aus den Diskrepanzdreiecken ihre Klienten erkennen zu können – oder ist der Hindsight Bias im Spiel? Systematische Prüfungen gibt es auch hier nicht.

einiger für die Identifikationsleistung zu erwartender, reanalytisch zu gewinnender Prädiktoren.

Methodik: Mit Gruppenteilnehmern eines der studentischen Praktika (Studie IXf in Tab. 4_9), die in der 2-3 Woche ihrer Gruppenarbeit an der SYMLOG-Ersterhebung teilgenommen haben, wurde in der Plenarveranstaltung zu Ende des Semesters (s. Fassheber et al. o.J.) eine *Identifikationsaufgabe* durchgeführt: Jede Person sollte das Felddiagramm der Einfluss- und Sympathie-Dimension mit den 5-8 interpersonellen Diskrepanzdreiecken der Mitglieder ihrer Gruppe ausgehändigt bekommen und darin das eigene identifizieren. Obwohl die Aufgabe mit dem Felddiagramm der Zweiterhebung, die weniger lange zurücklag, einfacher sein dürfte, wurde die etwa 10-11 Wochen zurückliegende Erstmessung verwendet, da die Teilnahmequote bei der Zweitmessung geringer war (Tab. 4_9). Die unter diesen erschwerten Bedingungen ermittelte Identifikationsrate kann somit nur eine sehr grobe Abschätzung der Untergrenze der in realen Teamentwicklungen möglichen Identifikationen erbringen. Abb. 4_10 gibt zwei Beispiele von Felddiagrammen an. Ein solches Diagramm in A4-Format, zusammen mit der kurzen Instruktion, das eigene Diskrepanzdreieck zu markieren, stellt das komplette Versuchmaterial.

Für die Durchführung wurde diejenige Veranstaltung gewählt, in der das obligatorische Projekt zum SYMLOG-Thema von der zuständigen Arbeitsgruppe vorgetragen wurde. Die Anwesenden erhielten Instruktion und Felddiagramm vor dem Vortrag, wurden aber gebeten, die Aufgabe erst nach dem Vortrag, der Felddiagramm und Perspektivensymbole ausführlich erklärte, zu bearbeiten. Der Mangel an Vorkenntnissen bei denjenigen Personen, die in ihren Projekten andere Themen bearbeitet haben, ist damit dem von (Erst-)Teilnehmern einer Feedback-Sitzung (s.o.) etwa vergleichbar.

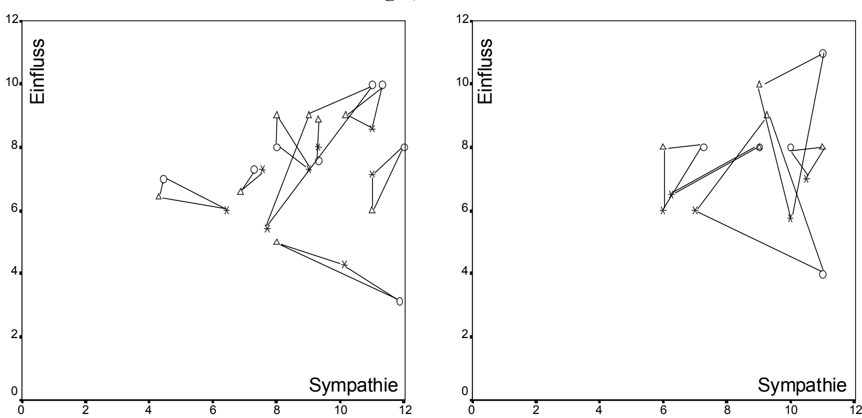


Abb. 4_10 : Zwei Beispiele von Felddiagrammen aus Studie IXf zur Identifikation des persönlichen Diskrepanzdreiecks aus denen der Gruppe.

Stichprobe: Die Grundgesamtheit besteht aus den 127 Teilnehmern des Praktikums IXf, die an der SYMLOG-Ersterhebung teilnahmen (incl. Tutoren). An der Identifikationssitzung nahmen jedoch nur 77 Personen aus 17 Gruppen teil (55%).

Prädiktoren können auf der Ebene der Gruppe (n=17) und der Ebene der Personen (d.h. der Ebene zwischen den 5-8 Personen innerhalb jeder Gruppe, bzw. zwischen den 2-8 an der Identifikationssitzung teilnehmenden Gruppenmitgliedern) gewonnen werden. Analysiert man die Diskrepanzdreiecke (relative Identifizierbarkeit) auf Ebene zwischen oder innerhalb der Gruppe, stehen 119 Diskrepanzdreiecke aus den 17 an der Identifikationsaufgabe teilnehmenden Gruppen zur Verfügung. Die Identifikationsrate ist mit der jeweiligen Zufallserwartung zu vergleichen[17].

Ergebnisse: Von 77 Personen konnten 20 im Gruppenfelddiagramm ihr eigenes Diskrepanzdreieck identifizieren (26%). Die anhand der Gruppengröße ermittelte Zufallsrate beträgt 14% (N_e=11), die Identifikation gelingt somit überzufällig (Binomialtest p=.003), ist aber nicht als gut zu bezeichnen (kappa=.14).

Sollte die Identifikation von Gruppen- und Personmerkmalen unabhängig sein, würde das in der Einzelfallstudie IXd' beschriebene Verfahren nur in jeder vierten Gruppe gelingen, in allen anderen müsste der Moderator nach den false alarms die gegebene Beschreibung mit der tatsächlichen Lokalisierung der beschreibenden und dem evtl. abweichenden Erleben der beschriebenen Person koordinieren. Allerdings variiert die Identifikationsrate über die 17 Gruppen zwischen 0 und 60%, hier lohnt sich bereits eine Analyse auf Gruppenebene. Die 57 false alarms verteilen sich auf 43 der 119 Diskrepanzdreiecke (7 wurden zweimal und 4 dreimal inakkurat gewählt), unter Zugrundelegung von Gruppengröße und Teilnahmequote (vgl. letzte Fußnote) zeigt der Binomialtest auch hier eine überzufällige Bevorzugung bestimmter Diskrepanzdreiecke an (p=.03): auch eine Analyse auf Ebene der Diskrepanzdreiecke ist gerechtfertigt.

Als *Prädiktoren auf Ebene der Gruppen* sollen neben einer geringen Größe (und damit hoher Zufallserwartung) eine weitere Identifizierbarkeitsvariable sowie eine Kompetenz- und eine Motivationsvariable operationalisiert werden. Als einfaches Maß der Identifizierbarkeit der beteiligten Diskrepanzdreiecke kann die Varianz

[17] Die Zufallserwartung für jede Person, ihr Diskrepanzdreieck korrekt zu identifizieren, ergibt sich aus der Anzahl der abgebildeten Diskrepanzdreiecke, also der Gruppengröße zu T1 ($1/N_{T1}$). Mit der geringer erwarteten Identifikationsrate pro Person in größeren Gruppen sind dann noch einmal mehr Personen konfrontiert (asymmetric ties, Abb. 2_35). Die Zufallswahrscheinlichkeit jedes Diskrepanzdreiecks, als hit oder als false alarm getroffen zu werden, variiert zusätzlich mit der Anzahl der aus der jeweiligen Gruppe an der Identifikationsaufgabe teilnehmenden Mitglieder N_{ID} (die Teilnahmequote N_{ID}/N_{T1} variiert über die 17 Gruppen zwischen 25-100%, s=23% Ø=64,6%). In die Prüfung der Identifikationsrate gehen nur die Diskrepanzdreiecke der 77 teilnehmenden Personen ein. In die Analyse der false alarms können alle 119 potentiell wählbaren Diskrepanzdreiecke einbezogen werden: der false-alarm Erwartungswert eines Diskrepanzdreiecks ist höher, wenn sein Autor nicht an der Identifikationsaufgabe teilnimmt ($N_{ID*}1/N_{T1}$) als wenn er teilnimmt und das Dreieck korrekt identifizieren kann ($(N_{ID}-1)_*1/N_{T1}$).

der abgebildeten Images dienen (Varianz jeder Perspektivenlokation, summiert über die drei Perspektiven mal drei Dimensionen). Da das Identifizierbarkeitsmaß bereits mit zunehmender Gruppengröße abnimmt r = -.28, n=17), ist die Wahrscheinlichkeit für Zufallsidentifikationen als erstes in eine schrittweise Regression einzuführen. Durch die von den Gruppen bearbeiteten Themen kann ein dreistufiger Kompetenzindex geprüft werden: vier der 17 Gruppen haben sich mit einem sozialperspektivischen Thema beschäftigt, zwei davon zudem mit dem SYMLOG-Raum. Wird für sie eine höhere Identifikationsrate gefunden, so sollte bei der Teamentwicklung (s.o.) die Einführung in die Felddiagramme vor der eigentlichen Identifikationsphase künftig besonders ausführlich vorgenommen werden. Die Motivation, die Identifikationsaufgabe zu bearbeiten, dürfte für die Plenumsteilnehmer in Studie IXf geringer als für Teilnehmer einer Feedback-Sitzung sein. Die variierende Quote der Teilnahme an der Identifikationsaufgabe (s. letzte FN.) dient hier als Index der Bearbeitungsmotivation auf Gruppenebene.

Tab. 4_3 zeigt keine positive Korrelation der als zufällig erwarteten mit der tatsächlichen Identifikationswahrscheinlichkeit – die Teilnahmebereitschaft (der Index der Bearbeitungsmotivation) fiel in den großen Gruppen nämlich höher aus.

Tab. 4_3: Schrittweise Regression der *Identifikationsrate auf Ebene zwischen Gruppen* (n=17 Studie IXf)

Prädiktor	Korrelation	Bedeutsamkeit	Änderungs-R^2	Beta
Zufallswahrscheinlichkeit	-,20	F(1,15)=0,6 p=.4	,04	-,22
Varianz der Images	,46	F(2,14)=3,5 p=.06	,29	+,30
Vorkenntnis in der Gruppe	,28	F(3,13)=2,8 p=.08	,06	-,01
Bearbeitungsmotivation	,67	F(4,12)=3,4 p=.05	,13	+,51

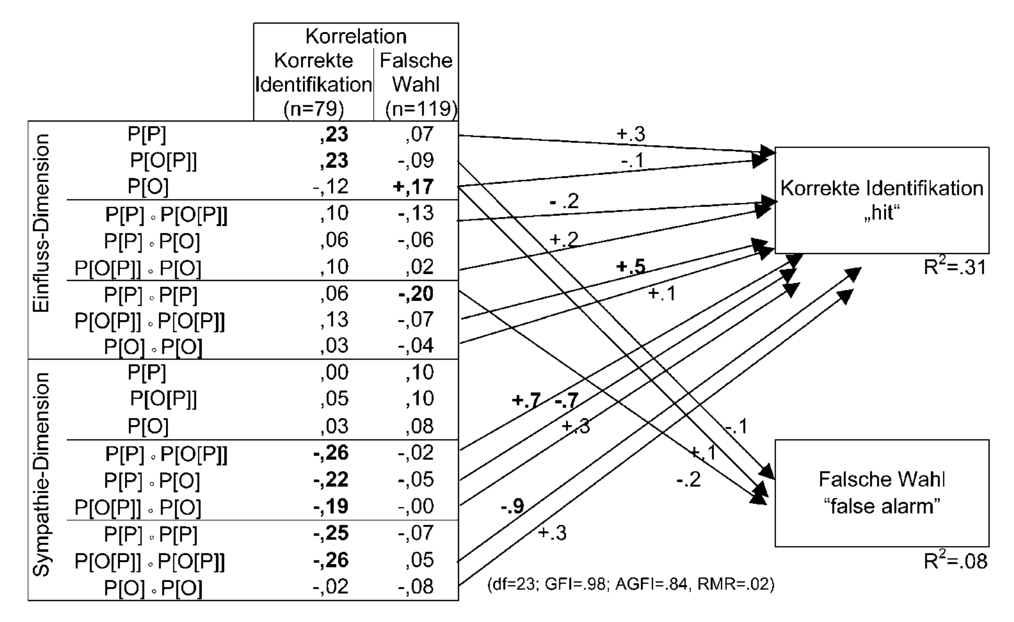
Die ansonsten erwartungskonformen Ergebnisse lassen eine hohe Identifikationsrate und damit ein gutes Gelingen des Entwicklungsfeedbacks in solchen Gruppen erwarten, die über eine hohe Motivation verfügen und deren Images weit im Felddiagram variieren. Da die Vorkenntnisse hier eine erwartungskonforme aber geringe Rolle spielen, ist für eine Feedbacksitzung eine aktuelle Erklärung von Felddiagramm und Perspektivensymbolen wohl ausreichend.

Auf *Ebene der Personen* können weitere motivationale und kognitive, und *auf Ebene der Diskrepanzdreiecke* weitere Identifizierbarkeitsvariablen exploriert werden. Die meisten reanalytisch zu gewinnenden Prädiktoren überlappen (ein extremer Richtungstyp ist leichter identifizierbar als ein moderater, eine Person mit extremerem Richtungstyp dürfte mit eher höherer Validierungsmotivation und wohl auch besserer kognitiver Verfügbarkeit ihres Erlebens in der frühen Gruppenphase an die Identifikationsaufgabe herantreten können). Die Stichprobe (N=77 bzw. n=119) lässt eine kategoriale Operationalisierung der Richtungstypen nicht zu. Hier kann erneut die von Edwards (z.B. 1994, s. Kap. 3.2) eingeführte Regressionsgleichung mit ihren multiplikativen Termen die

Richtungstypenidentifikation übernehmen: extreme Lokationen werden über niedrige quadratische Terme angezeigt ($P[P]^2$, $P[O]^2$, $P[O[P]]^2$ erhalten negative Vorzeichen), moderate Lokationen über positive Vorzeichen der quadratischen Terme. Starke intrapersonelle Perspektivendiskrepanzen ergeben negative Vorzeichen der Interaktionseffekts-Terme (-P[P]∘P[O[P]], -P[P]∘P[O], -P[O[P]] ∘P[O]); Muster dieser drei Vorzeichen lässt den Diskrepanztyp erkennen. Treten gleichzeitig starke Haupteffekte auf, dürfte sich auch der Richtungstyp identifizieren lassen.

Abb. 4_11 zeigt links Korrelationen der Merkmale der Diskrepanzdreiecke mit der Rate korrekter Identifikation (n=77) sowie falscher Wahl (n=119 Diskrepanzdreiecke, berechnet innerhalb der Gruppen). Miteinander sind beide Wahl-Raten mit nur r=.17 zu schwach korreliert, um unter den *hits* viele zufällige erwarten zu lassen: es scheinen somit unter den Diskrepanzdreiecken keine *generellen* Attraktoren zu existieren. Aus der vollständigen Korrelationsmatrix der Variablen innerhalb der Gruppen wurden die beiden Regressionen mit unkorrelierten Kriterien als Pfadmodell berechnet (Abb. 4_11 rechts).

Gegen die Annahme genereller Attraktoren spricht, dass sich die *false alarms* kaum aufklären lassen. Tendenziell werden Diskrepanzdreiecke mit mittlerer Einfluss-Lokation des Selbstbilds bei submissivem Vermuteten Fremdbild und einflussgebendem gesendeten Fremdbild fälschlicherweise bevorzugt, also etwa der Richtungstyp-3 (und vielleicht Rtyp-8 und -9, vgl. Abb. 4_9).



		Korrelation Korrekte Identifikation (n=79)	Korrelation Falsche Wahl (n=119)
Einfluss-Dimension	P[P]	**,23**	,07
	P[O[P]]	**,23**	-,09
	P[O]	-,12	**+,17**
	P[P] ∘ P[O[P]]	,10	-,13
	P[P] ∘ P[O]	,06	-,06
	P[O[P]] ∘ P[O]	,10	,02
	P[P] ∘ P[P]	,06	**-,20**
	P[O[P]] ∘ P[O[P]]	,13	-,07
	P[O] ∘ P[O]	,03	-,04
Sympathie-Dimension	P[P]	,00	,10
	P[O[P]]	,05	,10
	P[O]	,03	,08
	P[P] ∘ P[O[P]]	**-,26**	-,02
	P[P] ∘ P[O]	**-,22**	-,05
	P[O[P]] ∘ P[O]	**-,19**	-,00
	P[P] ∘ P[P]	**-,25**	-,07
	P[O[P]] ∘ P[O[P]]	**-,26**	,05
	P[O] ∘ P[O]	-,02	-,08

Abb 4_11: Korrelationen und Pfad-Koeffizienten zur korrekten und falschen Diskrepanzdreiecks-Identifikation auf Ebene der Personen bzw. Diskrepanzdreiecke innerhalb der Gruppe (Ergebnis von Studie IXf)

Von den 18 Diskrepanzdreiecks-Merkmalen des Einfluss-Sympathie-Felddiagrams tragen (bei gewähltem mildem Cut $|\beta|>.10$, $|t|>1.0$) allerdings 11 zur Vorhersage der *korrekten Identifikation* bei: Um ihr Diskrepanzdreieck korrekt identifizieren zu können, sollte die Person auf der Einflussdimension eine *eher extreme Metaperspektive* ($\beta=+.5$), bei hoher Selbsteinschätzung und eher größerer Diskrepanz zwischen beiden, und ein mit der Metaperspektive eher übereinstimmendes und eher submissives Fremdbild von den Gruppenmitgliedern angegeben haben: der Rtyp-7 erfüllt alle diese Anforderungen am besten (vgl. Abb. 4_9), Rtyp-6 dürfte hinzukommen, um die stärkere Wirkung der extremen Metaperspektive aufzufangen. Auf der Sympathie-Dimension hingegen sollten die perspektivischen Kognitionen nahe beieinander (insbesondere Selbst- und Fremdbild) und vergleichsweise mittig positioniert sein (insbesondere die Metaperspektive): Rtyp-13. Das aufgefundene Muster – Rtyp-6 und -7 auf der Einflussdimension bei Rtyp-13 auf der Sympathiedimension – beschreibt gerade diejenigen Personen, für die oben eine zur frühen Beteiligung am Selbstöffnungsprozess geeignete motivationale Disposition angenommen wurde! Sie sind also nicht nur motivational am ehesten geneigt, die Aufgabe, um die die Moderatorin bittet, für die Gruppe zu erfüllen, sondern ihnen ist auch ihre ursprüngliche (Innensicht-)Position in der Gruppe am besten zugänglich! Die Person ‚P1' in Einzelfallstudie IXd' (die ja in Studie IXf nicht enthalten ist) ist somit keine Ausnahme, der erfolgreiche Verlauf von Einzelfallstudie IXd' darf als eher typisch angesehen werden.

Fazit:

Zusammenfassend betrachtet erhalten die oben formulierten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamentwicklung über das vorgestellte Survey-Feedback im SYMLOG eine überraschend günstigen Beurteilung, Einzelfallstudie IXd' scheint zumindest für studentische Arbeitsgruppen in der Teambildungsphase generalisierbar zu sein. Dabei bleibt eine Reihe von Fragen offen. Zunächst einmal sollte die Identifikations-Studie IXf repliziert werden. Ihre Ergebnisse zeigen (in Umkehr des oben gesagten) ja auch, dass Personen, die zur Beginn der Gruppenentwicklung eine eher extreme Sympathie-Positionierung ihres Diskrepanzdreiecks vorgenommen haben (eine günstige oder ungünstige), es (besonders wenn es sich dazu durch einflussniedrige Selbstpositionierung auszeichnet), nicht wiedererkannten. Würden diese Personen bei einem Entwicklungsfeedback ihr persönliches Diskrepanzdreieck nicht als valide akzeptieren und den Selbstöffnungsprozess in der Gruppe damit unterbrechen? Oder wird der Prozess, da für Selbstöffnung in Interaktionen Reziprozität gilt, nur ganz zu Beginn des Gesprächs von den aufgedeckten Merkmalen abhängen, doch einmal in Gang gekommen, die Teamentwicklung in den meisten Fällen unterstützen können?

Offen bleibt zudem die Frage, ob die anhand von Einzelfallstudie IXd' geschilderte Form des Treatments auch in lange bestehenden betrieblichen Teams gewinnbringend eingesetzt werden kann (sog. family-labs), insbesondere wenn Konflikte zwischen den Positionsinhabern bestehen und ihr Vertrauen in die Ehrlichkeit der Kommunikation der anderen herabgesetzt ist (vgl. die zu Beginn von Kap. 4.1.1 geschilderte Misstrauensspirale). Im Allgemeinen gilt wohl die Faustregel, Konflikten mit Organisation zu begegnen: je konflikthafter die Beziehungen, desto enger die ‚Spielregeln' (z.B. French & Bell 1973/1977:152-157, Fassheber & Terjung 1988, Terjung & Kempf 2001).

4.1.3 Studienserie IX: Die Analyse perspektivendifferenzierter SYMLOG-Positionen im Social Relations Model

Während die Auszählung der Richtungstypen (Tab. 4_2) und die Pilotstudie zur Identifizierbarkeit des persönlichen Diskrepanzdreiecks in Studie IXf dem Ziel dienen, das *Treatment* der Persönlichkeits- und Teamentwicklung durch Kenntnisse über die Verteilung beziehungsdiagnostischer Daten zu unterstützen, können die in Arbeitsgruppen erhobenen perspektivischen Kognitionen auch grundlagenwissenschaftliche Fragen prüfen: Hier soll versucht werden, für die Konzeption von Gruppendynamik als System *kognizierter dyadischer Beziehungen* (Fassheber 1983, mit geteiltem Wissen über die wechselseitige Perspektivenreflexion, Abb. 4_2) empirische Evidenz beizubringen. Die Gegenhypothese behauptet, dass sich Gruppenmitglieder doch eher als ‚*Person in der Gruppe*' repräsentieren, wie es die in individualistischen Kulturen geschätzte ‚Innenleitung' (Riesman 1950/1955, Hofstätter 1956, 1957, 1972) mit ihrem independenten Selbst (Hannover & Kühnen 2002, vgl. Kap. 2) und die Definition von Gruppen als *sozialen Kategorien* mit variierender Eignung zur Selbstkategorisierung (Thurner 1987 u.v.a.) nahe legen. Für die dyadische Konzeption sind bedeutsame interpersonelle Perspektivenrelationen im Sinne des Dyadischen Interaktionsschemas (Abb. 4_6) auf dyadenspezifischer Ebene zu fordern. Da dyadenspezifische Beziehungen zur Person-in-der-Gruppe-Betrachtung additiv und damit orthogonal und nicht-redundant sind, ist bereits an dieser Stelle die eben versuchte Gegenüberstellung – *entweder* dyadische Beziehungen *oder* Personen in Gruppen – überwunden: beide können *nebeneinander* existieren. Lassen sich beide in der Stärke ihrer Einflüsse auf die perspektivendifferenzierten Kognitionen bestimmen?

Die Frage nach dem Ausmaß der Akkuratheit der Metaperspektive wie auch die nach der Stärke der anderen, im Modell des Dyadischen Interaktionsschemas aufgezeigten intra- und interpersonellen Perspektivenrelationen lässt sich somit auf verschiedenen Ebenen stellen: Wenn Beziehungen im soziometrischen Design von Kleingruppen untersucht werden (‚jeder über jeden', ‚Round-Robin Design'), lässt sich neben der von Cronbach (1955) vorgeschlagenen Inhalts-

differenzierung (Elevation, Gesamtwerte x Target, Inhaltsstereotyp, Inhalte x Target), von denen einige in Kap. 2 und 3.1 für die Relationen des interpersonellen Diskrepanzdreiecks auf der Ebene Person-Gruppe untersucht wurden, eine gesonderte Analyse des Interaktionseffekts von *Person und Target* in partnerspezifischen Kognitionen durchführen. Können Personen vielleicht in viel höherem Ausmaß akkurat antizipieren, von wem sie *besonders* geschätzt werden – auch oder gerade, wenn der betreffende Interaktionspartner von anderen weniger nett gefunden wird?

Und wie steht es mit der Frage nach der Genese von Reziprozität: Wird sich die Reziprozität overten Interaktionsverhaltens stärker in der Korrelation dyadischer Fremdbilder niederschlagen oder nimmt sie in der intrapersonellen Relation von Fremdbild und Vermutetem Fremdbild ihren Ausgang? Laings Misstrauensspirale bspw. nimmt an, dass die beim anderen vermutete Ablehnung die eigene Ablehnung verursacht. Sympathie ist reziprok, Macht ist komplementär (Leary, Kiesler, Wiggins). Wird sich für die Einflussdimension eine faktische und gemäß Abb. 4_4 rechts auch höhere wahrgenommene Komplementarität zeigen lassen? Und was bewirkt die Vermutung, von einer bestimmten Person für besonders zielorientiert gehalten zu werden? Die durchaus eher kritische Forschung zur Komplementarität (Orford 1986) hat sich nur selten mit *Arbeits*gruppen beschäftigt. Die mit SYMLOG angestrebte Systemtheorie (Bales 1999) ist zuständig: Wer sich bspw. in der Position des dominanten Initiators wiederfinde und fühle, dass wohl nicht alle eigenen Handlungen von den anderen wohl aufgenommen werden, verspüre das Bedürfnis sich zu rechtfertigen, spekuliert Bales (1999:105), Prozessdaten hat er zu *solcher* Gruppendynamik noch nicht. Auch zur Erklärung der klassischen Emergenz von dualer Führung (Bales & Slaters Divergenztheorem) sollte neben Homans' Unfreiheit des Führers bzw. Hollanders Idiosynkrasie-Kredit-Theorie noch ein notwendiger, von Hofstätter angeführte, Satz Jennings' hinzugezogen werden:

> *„Wer von der Tüchtigkeit anderer wenig hält, wird selbst von diesen darum nicht für untüchtig gehalten, wohl aber ist er ihnen unsympathisch" (Jennings, nach Hofstätter 1957:134)*

Auch wenn die Metaperspektive entscheidend für die Rollen*einnahme* ist, und mit der wahrgenommenen Reziprozität oder Komplementarität (wie im Jennings-Satz) auch für die Rollenausbildung mitverantwortlich zu sein scheint, so reichen für die Bildung von *Gruppenstrukturen* idiosynkratische Perspektivenrelationen nicht aus: zur Perspektivenregulation in interner Perspektive muss Konsens in externer Perspektive hinzutreten (Kap. 1.2). „Eine Rolle muß sowohl deutbar als auch systembezogen sein" (Hofstätter 1956:36). Hierfür ist somit die zwar methodisch wieder differentielle aber inhaltlich rollentheoretische Betrachtung von Personen in Gruppen notwendig. Der saubere Nachweis der teils eventuell

gegenläufigen Phänomene auf dyadischer und Person-Ebene erfordert, partnerspezifische von differentiellen Perspektivenrelationen zu trennen.

Die Mehrebenen-Struktur perspektivischer Kognitionen in Gruppen:

Während Müller (1993:40) seine Mehrebenen-Analyse mit der Informationsverarbeitung von Inhaltsdimensionen beginnen lässt (Halo-Effekt, Dimensionalität sozialer Schemata), sollen hier nur zwei Ebenen unterschieden werden. Das intrapersonelle Diskrepanzdreieck auf der dyadischen Ebene besteht aus den partnerbezüglichen Kognitionen $P[O_i]$, $P[O_i[P]]$ und auch – mindestens zur Vervollständigung des Dyadischen Interaktionsschemas – aus dem dyadisierten Selbstbild eigenen Handelns[18], $P[P \rightarrow O_i]$. Wie bei den dyadischen Daten Laings (Kap. 4.1.1) ist zu fragen, ob die Metaperspektivenakkuratheit die interpersonelle Selbst-Fremd-Übereinstimmung übersteigt. Auf der zweiten Ebene wird die Person in der Gruppe und somit, wie in Kapitel 2 und 3 sowie den bisher berichteten Ergebnissen aus Studienserie IX, differentielle Varianz betrachtet. In der Ebene darüber kann die Varianz *zwischen Gruppen* innerhalb bestimmter Kontexte, Organisationen oder Settings (wie in Tab. 4_3 vorgenommen, s. hierzu auch Abb. 4_14), in der nächsthöheren die zwischen Organisationen innerhalb von Branchen usw. analysiert werden.

Die Mehrebenen-Betrachtung verdoppelt somit das Dyadische Interaktionsschema aus Abb. 4_6. Nur der Graph der dyadenspezifische Beziehung ist symmetrisch aufgebaut (pi[oj[pi]] & oj[pi] = oj[pi[oj]] & pi[oj] usw. p_i und o_j sind je spezielle, aber in Forscherperspektive austauschbare Gruppenmitglieder). In der Gegenüberstellung des intrapersonellen Diskrepanzdreiecks einer Person gegenüber der Gruppe mit dem demjenigen, *dass sie bei den anderen evoziert*, kommen keine Redundanzen mehr vor, in der Terminologie von Tab. 1_1 werden gesendete Perspektiven (z.B. das an alle anderen „gesendete Fremdbild´) den von der Gruppe empfangenen Aussagen gegenübergestellt. Neben der üblichen Akkuratheitsfrage (weiß P, wie sie auf die anderen wirkt, $P[O_g[P]] = O_g[P]$?) kann auch abgelesen werden, ob ‚die Gruppe weiß,' wie P sie sieht: $O_g[P[O_g]] = P[O_g]$. Mit $O_g[O_g \rightarrow P]$ und $O_g[P]$ wird das Verhalten und der Eindruck beschrieben, das und den P bei (allen) anderen erzeugt. In $O_g[P[O_g]]$ wird ausgedrückt, ob P bei (allen) anderen bspw. Hoffnungen auf milde Beurteilung oder bestimmte Bewertungsbefürchtungen erzeugt, wie dies oben der Jennings-Satz über die aufgabenorientierte Führungsperson in den Augen der Gruppenmitglieder formulierte.

18 Erhebungsinstruktion: „So habe ich mich zu Gruppenmitglied ...verhalten"

Das Social-Relations-Model von Kenny:

Die Aufteilung der erhobenen perspektivischen Kognitionen auf die dyadische Ebene (Interaktionspartner innerhalb Person) und auf die Personebene (Person innerhalb Gruppe) ermöglicht, Rollenpositionen oder Traits der Person von partnerbedingtem Verhalten zu trennen. Mit dem Ziel der Isolation des Trait-Anteils hat D.A. Kenny Ende der 1970er Jahre ein Kovarianz-Verfahren entwickelt, Interaktionsverhalten über ein Soziometrisches Design in seine Varianzanteile so zu zerlegen, dass sie sich additiv zur Gesamtvarianz ergänzen[19]. Die Form der Analyse ist seit 1984 als ‚Social Relations Model' bekannt (Kenny & LaVoi, ‚SRM´, als Bezeichnung wird hier der Name der von Kenny seit 1989 vertriebenen Software SOREMO bevorzugt).

Tab.4_4: Varianzanteile ^^ im Interaktionsverhalten nach dem Social Relations Modell (Kenny & LaVoi 1984; ∀= alle anderen).

$P_j \rightarrow O_i$	=	$P_j \rightarrow \forall$	+	$\forall \rightarrow O_i$	+	$p_j \rightarrow o_i$
dyadisches Verhalten		Ps Aktor-Anteil		Os Target-Anteil		dyaden-spezifischer Anteil

Für das differentielle Interesse steht der stabile Aktor-Anteil aus Tab. 4_4 als *Trait* im Vordergrund (Interaktionspartner O_i sind dann nur soziale Stimuli, über die generalisiert werden soll). Mindestens seit G.W. Allport hat sich die Persönlichkeitspsychologie auch für Personenbeschreibungen, in der hier gewählten Terminologie für Fremdbilder und deren *Veridikalität* (dort auch Akkuratheit) interessiert. Wird das Interaktionsverhalten aus Tab. 4_4 vom anderen beobachtet, schlägt sich das Trait des Aktors P als Target-Effekt im Fremdbild von O_i nieder (Tab. 4_5): die Varianz in den von den Aktoren empfangenen Fremdbildern, die über alle Urteiler gleichen Auffälligkeiten des jeweiligen Targets; das Bild, welches das Target eP-konsensual bei den Urteilern zu erzeugen imstande ist, die Urteilerübereinstimmung.

[19] Eine normale ANOVA-Varianzzerlegung liefert Varianzanteile für Sender, Empfänger und Interaktionseffekt, deren Summe kleiner der Gesamtvarianz ist, da Sender und Empfänger im unvollständigen Design – wegen der leeren Hauptdiagonale in der Soziometrischen Matrix (man verhält sich nicht zu sich selbst) – negativ korreliert sind. Ausführlich lässt sich die Lösung des statistischen Problems über die Kovarianz der Urteile in Kenny (1994:232ff) nachvollziehen.

Tab. 4_5:Varianzanteile in Fremdbildern und ihre potentielle Verhaltensbedingtheit nach dem Social Relations Modell (Kenny 1994; ; ∀= alle anderen Gruppenmitglieder)

$P_j \rightarrow O_i$	=	$P_j \rightarrow \forall$	+	$\forall \rightarrow O_i$	+	$p_j \rightarrow o_i$		
$Oi[P_j]$	=	$Oi[\forall]$	+	$\forall[Pj]$	+	$o_i[p_i]$	+	e_{ij}
Fremdbild		Sender-Anteil		Target-Anteil		dyadenspezifischer Anteil		Messfehler
		Akquieszenz		Urteilerübereinstimmung				

Der Sender-Anteil der Fremdbilder wird von Kenny ‚assimilation' genannt, da er hoch ist, wenn der Urteiler alle Targets als *einander* ähnlich empfindet. Da die assimilative Perspektivendiskrepanz-Regulation (Kap. 2.3) die Ähnlichkeit zwischen der bei anderen vermuteten und der *eigenen* Sicht bezeichnen soll, und der Sender-Anteil eine zwischen den Sendern variierende Urteilsausprägung (‚Strenge oder Milde') erfordert, wird für den Sender-Anteil in Fremdbildern hier der Term Akquieszenz bevorzugt.

Der zunächst varianzanalytisch gedachte Interaktionseffekt von Sender und Target, der nach Gewinnung der beiden Haupteffekte im Urteil ‚übrigbleibt', ist in den Publikationen zum Social Relations Model mit unterschiedlichen Interpretationen belegt worden. „it is not clear what the meaning of the relationship effect is" (Kenny 1994:87). Wird er *relationship-effect* genannt, steht die dyadische Beziehung im Vordergrund (dieser Sender reagiert auf diese Target-Person in spezieller Weise), hier wird somit eine Person*Umwelt-Interaktion quantifiziert (die synergistische Schmitts und die disordinale, vgl. Kap. 2.3). Wird er *uniqueness* genannt, wird die ‚Unerklärtheit' des Varianzanteils konnotiert (wie in der ursprünglich messfehlerfreien Gleichung von Tab. 4_4). Um die negative Mitbedeutung des „Übrigbleibens" zu überwinden, wird seit etwa Ende der 1980er Jahre aus den Urteilen ein *Messfehler* als vierter Term isoliert, indem nur die gemeinsame Varianz mehrerer einfaktorieller Items (Konstruktvarianz) für die drei inhaltlichen Effekte verwendet wird, der Messfehler entspricht 1-√(Cronbachs-α). Leider ist diese Messfehler-Isolation nicht obligatorisch, bei dem Vergleich publizierter Varianzanteile ist dies zu beachten.

In der Zusammenfassung von 10 Studien studentischer Round-Robin Beurteilungen mit den Big-Five ermittelt Kenny (1994:84) einen Sender-Anteil von 20%, einen Target-Anteil von 15% und einen dyadenspezifischen Anteil von 20% bei einem Messfehler-Anteil von (nur) 45% (Zahlen gerundet). Bei gruppenpsychologischem Interesse sind die Big-Five als Inhalte Interpersoneller Wahrnehmung wenig adäquat. In den 10 Kennyschen Studien waren zusätzlich zwei Sympathie-Items enthalten, für sie steigt der dyadenspezifische Varianz-

anteil auf das doppelte (15% Sender-, 15% Target und 40% dyadenspezifischer Anteil bei allerdings nur 30% Messfehler, Kenny 1994:86). Levesque (1997) erhält für Sympathie-Zuschreibungen aus studentischen Wohngemeinschaften sogar nur dyadenspezifische Varianz (und etwa 50% Messfehler). Auch innerhalb der Big Five finden sich analoge Unterschiede: während Extraversion mit hohem Target-Anteil beurteilt wird (24%, 1994:59, 36 Studien), fällt die Verträglichkeitsbeurteilung überdurchschnittlich dyadenspezifisch aus: „It seems likely that Agreeableness would be the factor most closely tied to affect" (a.a.O.:91). Marcus & Leatherwood (1998) ermitteln für die Affiliation- und Dominanz- Achse von Wiggins' Circumplex in studentischen Vierergruppen jedoch etwa gleichmäßige Target-Anteile (ca. 15%; allerdings ohne Messfehler-Abtrennung). Freundliches Sozialverhalten bedarf wohl einer gewissen Extraversion, submissives Sozialverhalten wirkt verträglich: die beiden Traits sind im Circumplex um ca. 22° im Uhrzeigersinn zu drehen (McCrae & Costa 1989:590ff). Für die SYMLOG-Dimensionen ist ähnliches zu erwarten (Bales 1999:104f meint, die Big-Five seien fünf der Ecken seines Würfels): Blumberg (1997, z.n. Blumberg & Hare 1999) fand Einfluss mit Extraversion und Offenheit, Sympathie mit Verträglichkeit und emotionaler Stabilität, sowie Gewissenhaftigkeit mit Zielorientierung korreliert. Allerdings soll die Zielorientierungseinschätzung mehr motivationale als dispositionale Attributionen erfassen (Items s. Fassheber et al. 1995, 2000). Daher ist sie für Arbeitsbeziehungen relevant, bspw. für die zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, die in Kap. 4.2 im Vordergrund stehen. Greguras et al. (2001) ermitteln für *Leistungs*zuschreibungen in studentischen Arbeitsgruppen Sender- und Target-Anteile von 30% und 25% (ohne! Abtrennung des Messfehleranteils).

Persönlichkeitsurteile und Konsens in externer Perspektive:

Der hier begonnene Vergleich von Inhaltsdimensionen ist Kerngebiet der Konsensus- Theorie Funders. Die Persönlichkeitspsychologie interessiert sich für den Target-Anteil der SOREMO-Gleichung: Wann stimmen Urteiler (in externer Perspektive) überein? Ist faktischer Konsens ein Maß für akkurate bzw. veridikale Personwahrnehmung oder vielleicht sogar eins für verhaltensgenetische Stabilität (Spinath 2000:159)? Mit der Annahme *realer* Persönlichkeitsdimensionen untersucht das ‚Realistic Accuracy Model' (RAM, Funder 1995) Urteilerübereinstimmung und -veridikalität über die prädiktive Validität von Fremdbildern für aufwendige Verhaltenskodierungen (z.B. Kolar, Funder & Colvin 1996, Spain, Eaton & Funder 2000). Vergleichbar mit den in Kap. 1.2 zitierten Übereinstimmungs-Theorien der Kulturanthropologie (Boster 1991, Romney et al. 1996) führte Funder, im Hintergrund die gemeinsame Arbeit mit D.J. Bem (vgl. den zweiten Graph in Abb. 4_4), Urteilerübereinstimmung und -Veridikalität zunächst hauptsächlich auf die Beobachtbarkeit des Merkmals

zurück (Funder & Dobroth 1987). Im Realistic Accuracy Model ist das Produkt von „availability, detection, and utilization of relevant behavioral cues“ (1995:656) für die Unteilerübereinstimmung verantwortlich: Manches beobachtbare Verhalten ist für eine bestimmte (reale) Persönlichkeitsdimension irrelevant, manche relevanten Cues sind der Selbstbeobachtung, manche dem Außenbeobachter (faktisch) nicht zugänglich (Spain et al. 2000). Ob *relevante zugängliche* Cues *entdeckt* und *verwendet* werden, variiert mit dem Urteiler und seiner Situation. Diesen vier Variablen lassen sich die Wirkungen verschiedenster Moderatoren zuordnen, das Modell erfüllt eine breite Sortierfunktion.

In Konkurrenz zu Funders *RAM* nannte Kenny (1991, 1994:66ff) seine Theorie *WAM* (und in Anlehnung an die Informationsintegrationstheorie: ‚Weighted Average Model‘). Sie macht keine ontologischen Annahmen, sondern begnügt sich („essentially constructivist“ laut Funder 1995:666) mit der möglichst sparsamen Erklärung von Urteilerkonsens über sechs, neun oder 11 Faktoren. Die überarbeitete Version ‚PERSON‘ (Kenny 1997), die zum Simulationsmodell ausgereift ist (die Buchstaben kürzen die hier sechs zur Simulation nötigen Zufallsvariablen ab), verspricht, trotz der weiterhin bestehenden Konzentration auf den Urteilerkonsens allein aus externer Perspektive, allerdings „Interpersonal Perception“ zu erklären.

Tab. 4_6: Erklärung der Varianzanteile in Fremdbildern P[O] nach Kenny (1991, 1994, 1997)

Einflussfaktoren bewirken:	P[∀] Sender-Anteil	∀[O] Target-Anteil	p(o) dyadenspezifischer Anteil
Assimilation der Targets und Ankreuztendenz der Sender, verschiedene Anker, (idiosynkratische) Milde-/Strenge	↑	↓	↓
Verhaltenskonsistenz der Targets kompensiert unvollständigen Informationsüberlappung der Beobachter		↑	↓
Informationsüberlappung der Beobachter (hoch nach gemeinsamer Beobachtung des gleichen Verhaltensausschnitts) kompensiert Verhaltens*in*konsistenzen der Targets		↑	↓
Bekanntschaftsdauer: längere Beobachtung kompensiert (unsystematische) Verhaltensinkonsistenz bei geringer Informationsüberlappung		↑	↓
Ähnlichkeit der Beurteiler in der Interpretation von Handlungen und Items (semantic meaning systems)		↑	↓
Stereotype der Interpretation der äußeren Erscheinung		↑	↓
Kommunikation der Sender über die Targets bzw. Urteile		↑	↓

Über Kennys Auffassung des Sender-Anteils als Wahrnehmungsassimilation wurde oben berichtet, Anker-Unterschiede werden ebenfalls differentiell aufgefasst (bspw. belegen Winquist et al. 1998 die Milde der Frauen).

Der zweite Block in Tab. 4_6 zeigt das Zusammenwirken von drei ‚Informationsvariablen', die das Zugänglichkeitskonstrukt (‚good information' Funder 1995:660) differenzieren und in der Theoriebildung Kennys im Vordergrund stehen: das Verhalten des Targets wird auch hier als dispositional bedingt angenommen (Aktor-Anteil in Tab. 4_4, insofern ist auch Kenny ‚Realist´), addiert ist nur noch eine Zufallsvariable ‚*unsystematische Verhaltensinkonsistenz*'. Eine faktische Abhängigkeit des Verhaltens vom Interaktionspartner wurde weder in WAM noch in PERSON aufgenommen[20].

Die unsystematische Verhaltensinkonsistenz ist für eine geringe Beobachterübereinstimmung verantwortlich, wenn verschiedene Verhaltensausschnitte der Targetperson in die Urteile eingehen, weil sie zu unterschiedlichen Zeiten beobachtet wurde: die Beobachter haben dann geringe *Informationsüberlappung*. Empirisch werden Fremdbilder nach Gruppensitzungen mit solchen nach dyadischen one-on-one Interaktionen verglichen. Allerdings gleicht sich rein unsystematische Verhaltensinkonsistenz bei langen Verhaltensketten aus, daher sollen Beobachter mit langen Beobachtungsdauern, selbst wenn diese getrennt stattfinden, doch wieder zum selben Ergebnis, der Abbildung des Dispositions-Anteils, kommen können.

Allerdings gilt das bisher Gesagte nur, wenn die Beobachter einerseits das Targetverhalten und andererseits die zum Rating vorgelegten Adjektive hinreichend ähnlich *interpretieren*. Mit dem Faktor der Ähnlichkeit der ‚semantic meaning systems' (die Funder seiner utilisation zuordnen würde) nimmt Kenny eine sozialpsychologisch sehr interessante Variable in die Theoriebildung auf. Varianz in den von ihm hier diskutierten Attributionsstilen oder ‚mental models' führt er aber nur auf differentielle Idiosynkrasien zurück. Motivationale und vor allem rollenbedingte Interpretationen, die mit der Relevanz der Dimension für die eigene Identität (vgl. Kap. 2) oder mit der für die Rolle (vgl. Kap. 4.2) in Zusammenhang stehen können, dem Symbolischen Interaktionismus gemäß ausgehandelt werden und sich daher auch dyadenspezifisch verändern (Strack 1998), bleiben unberücksichtigt. Die drei Faktoren des unteren Blocks von Tab. 4_6 stehen weniger untereinander als vielmehr mit denen des zweiten in Zusammenhang: die in der sozialpsychologischen Personwahrnehmungsforschung so wichtigen *Äußerlichkeits-Stereotypen* (z.B. die Gesichtsattraktivität

[20] Von Funder (1995:662f) wird die Möglichkeit des Aktors diskutiert, sich Situationsnormen anzupassen und die relevanten Cues unerwünschter Traits in der Selbstdarstellung zu verbergen, auch könnten Urteiler in Konkurrenzsituationen gerade die relevanten cues zu wenig verwenden. Für solche Fälle werden daher weniger veridikale Fremdbilder erwartet. Auch die Möglichkeit faktisch beziehungsspezifischen Verhaltens ist für Funder denkbar. – Mit der Wirklichkeitsnähe aber sinken Sparsamkeit und Präzision; Funders Modell erfüllt Sortierfunktion.

oder Abb. 1_6 zur Pionierstudie von Brunswik & Reiter 1938) nimmt Kenny auf, da sie für die äußerst hohe Urteilerübereinstimmung bei sogar möglichst kurzem Kontakt zum Target verantwortlich sind: Äußerlichkeitsstereotypen wirken über perfekte Target-Stabilität gegenüber beliebigen Anwesenden (keine Verhaltensinkonsistenz stört die Beurteilung) und geteilte Interpretationsweise (Stereotypen setzen per Definition geteiltes Wissen im Sinne von Kap. 1.2 voraus). In Simulationen kann Kenny (1997) daher zeigen, dass die Urteilerübereinstimmung wegen der Äußerlichkeitsstereotypen zunächst sehr hoch sein kann, bei kurzer Verhaltenbeobachtung (‚Bekanntschaft') zunächst abnimmt (Verhaltensinkonsistenz!), und erst nach sehr langer Beobachtungsdauer (Fehlerausgleich) wieder die anfängliche Höhe erreicht. In Tab. 4_6 nicht aufgenommen ist eine von Kenny explorierte Variable des *Zusammenhangs* von äußerlichem, stabilem Targetmerkmal und den zu beurteilenden Verhaltenstraits, den er „kernel of truth" des Stereotypes nennt (bspw. basieren dinghafte Symbole der Identität auf ihm). Kovariieren Äußerlichkeitsstereotyp und Verhaltenstrait, kann der anfängliche Konsens-Rückgang ausbleiben. Die Simulationen zeigen, welche ungerechtfertigten Voraussetzungen in den üblichen Vorhersagen für Beziehungsdauerstudie enthalten sind. Der in Tab. 4_6 an letzter Stelle aufgeführte Faktor stellt für jedes Modell der Urteilerübereinstimmung ein echtes ‚knock-down-argument' dar: Wenn die Urteiler über ihren Eindruck vor dessen Veröffentlichung *kommunizieren*, werden Target-Variablen ihre Wirkung verlieren, einfache Konvergenz sichert den Konsens.[21]

Zusammenfassend betrachtet ergeben die angenommenen Faktoren in ihrem Zusammenwirken schon ein recht komplexes und, wie der Vergleich von Simulationen und Daten zeigt (Kenny 1997), auch empirisch bedeutsames Modell der Urteilerübereinstimmung. Bis auf die ‚assimilation' und die ‚semantic meaning systems' sind die Faktoren, da sie die Erreichbarkeit von Informationen über das Target in den Vordergrund stellen, dem ‚sozialen Erklärungstyp' aus Kapitel 2 zuzuordnen. Obwohl das Modells seitens der Persönlichkeitspsychologie als ‚zu sozialpsychologisch' (Funder 1996:278) kritisiert wird, bildet es m.E. noch *keine Interpersonelle Wahrnehmung* ab: inklusive die aufgenommene Kommunikation (von Beobachtern untereinander) können alle Faktoren in einer Einweg-Scheiben-Beobachtungssituation ihre volle Wirkung entfalten. Die Targets müssen nicht um die Situation des Beobachtet-Werdens wissen, keine Metaperspektiven ausbilden und nicht auf das Beobachtet-Werden oder gar die einzelnen Beobachter reagieren. Somit ergibt sich genügend Raum, die Modelle WAM und PERSON um die Besonderheiten interpersoneller Wahrnehmung und das Handeln in Gruppen zu erweitern.

[21] Aus dem gleichen Grund verspricht man sich viel von kommunikativen Treatments...

Die Metaperspektive und die Gruppenstruktur im Social-Relations-Model

Die mit dem Social-Relations-Model mögliche Mehrebenen-Konzeption der Metaperspektivenakkuratheit bleibt die hier spannendste Frage: Können Personen in der Sicht anderer ihre Verhaltensstabilitäten besser antizipieren als ihre partnerspezifischen Reaktionen? Ein wahrgenommener Konsens im von anderen empfangenen Feedback über die eigenen Wirkungen sollte sich nach Kelley eher auf die eigene Person attribuieren lassen können, dass ‚Me' des Generalisierten Anderen wird dann eher Bestandteil der Identität sein (z.B. Kenny & DePaulo 1993; Cook & Douglas 1998), als das patchwork partnerspezifischer Wirkungen und Forderungen. Die Gegenvorhersage, die Cook & Douglas (1998) Cooley zuschreiben, kann sich indessen auch auf den Actor-Observer Bias berufen, der die Akkuratheit der Metaperspektive auf der dyadischen Ebene unterstützen, die auf der differentiellen Ebene aber behindern müsste: Wenn eigenes Verhalten in Gruppen in der Innensicht als adäquate (Re-)Aktion auf die Interaktionspartner aufgefasst wird, sollten dyadisierte Selbstbilder und Metaperspektiven den dyadenspezifischen Anteil in den Fremdbildern der anderen sogar akzentuieren können. Die Selbstkonzeptforschung und die Gruppenpsychologie sind sich hier aber ausnahmsweise einig, dass die Person-Ebene höhere Chancen erhält – auch James' oben zitierte Überlegungen gingen in diese Richtung:

> „a man has as many social selves as there are individuals who recognize him *and carry an image of him in their mind. ... But as the individuals who carry the images fall naturally into classes, we may practically say that he has as many different social selves as there are distinct groups of persons about whose opinions he care" (James 1891:294).*

Das Social Relations Model wurde zur Optimierung differentieller Aussagen entwickelt (‚existiert ausreichend dispositionale Varianz im durch Dritte beobachteten Verhalten von Akteuren? ' Tab. 4_5). Auch für das Selbstbild des Aktors hat sich die differentielle Psychologie seit G.W. Allport interessiert:

> *„Who has the best perspective from which to judge personality?" (Spain et al. 2000:843)*

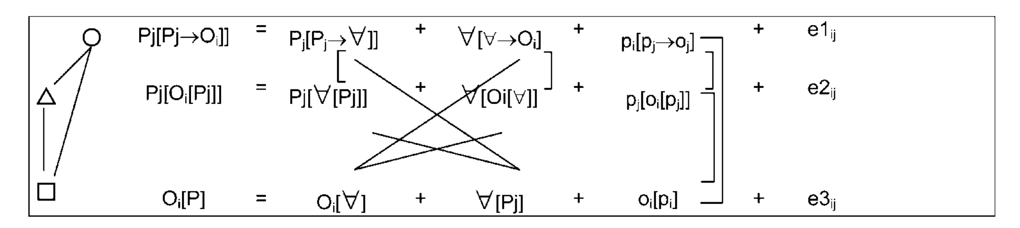
Vor diesem Hintergrund wird das Selbstbild auch in Funders und Kennys Arbeitsgruppen über Situation und Interaktionspartner generalisierend erfragt („So *bin* ich") und die Selbst-Fremd-Übereinstimmung nur auf der Ebene Person-Gruppe analysiert: sie ist für Extraversion besonders hoch und bleibt für Verträglichkeit und emotionale Stabilität auch manchmal aus (Kenny 1994:188ff; Spinath 2000). Im Interpersonal Circumplex jedoch scheint die Selbst-Fremd-Übereinstimmung über die Affiliation höher als die über die Dominanz-Position ($r \approx .50 > .20$, Marcus & Leatherwood 1998:306, wahrgenommene Komplementarität, $r(P[P],P[O_g]) < 0$, fand sich nicht). Oder hängt die Selbst-Fremd-

Übereinstimmung weniger von den Inhaltsdimensionen, als von der sozialen Steuerung des Verhalten ab?

Erst recht spät und wohl auch nur nach dem Import des Social Relations Model in die Familien- und Sozialpsychologie wurde Selbst-Fremd-Übereinstimmung auch auf dyadenspezifischer Ebene untersucht (Cook & Douglas 1998, Strack 1998:268ff, 1999).

In Kennys Arbeitsgruppe selbst wird allerdings seit etwa 1990 die *Metaperspektive* in dyadisierter Form einbezogen (z.B. Malloy & Janowski 1992). Kenny (1994:153) mittelt für sie über die Big Five etwa 55% Sender-, 5% Target und 10% dyadenspezifischen Varianzanteil (bei 30% Messfehler). Levesque (1997:70) berichtet aus studentischen Wohngemeinschaften von 40% Sender-, 0% Target und 20% dyadenspezifischem Varianzanteil (bei 40% Messfehler) auf den Big Five und von 0+0+50+50% auf der Sympathieskala; der Target-Anteil in Metaperspektiven bleibt in studentischen Gruppen meist vollständig aus (Malloy & Janowski 1992:704; Shechtman & Kenny 1994:459, Levesque 1997).

Tab. 4_7:Varianzanteile und Kovarianzen im interpersonellen Diskrepanzdreieck



Für Selbstbild und Metaperspektive sind die *Interpretationen* der SOREMO-Varianzanteile noch einmal zu überdenken, auch die Perspektive der Gruppenpsychologie lässt Ergänzungen an Tab. 4_6 notwendig werden. Die in Gruppen gewonnenen Fremd-Fremd- und[22] Selbst-Fremd-Übereinstimmungen auf der Person-Ebene geben nicht nur Auskunft über dispositionale (verhaltensgenetische, mehr oder weniger *reale*) Verhaltenskonsistenz (Tab. 4_4). In der soziometrischen Forschung wird Konsens von Gruppenmitgliedern über ihre jeweiligen Positionen in interaktionsrelevanten Dimensionen üblicherweise zum Nachweis der Existenz einer *Gruppenstruktur* verwendet. Wann ist eine Gruppenstruktur ‚real'? Diese Diskussion wurde in Kap. 1.2 geführt (geteiltes

[22] Auf Personebene wird die *Selbst-Fremd*-Übereinstimmung als Korrelation (Kovarianz) präsentiert (Tab. 4_7), die *Fremd-Fremd*-Übereinstimmung jedoch als Varianz (Target-Anteil der Fremdbilder, gewonnen ja ebenfalls als Kovarianz der Urteiler über die Targets). Bei der Einführung der dyadenspezifischen Selbst-Fremd-Übereinstimmung (Strack 1998, 1999) wurde die Kovarianz zur Aufteilung des Interaktions-Anteils der Fremdbilder in einen ‚vom Target bestätigten dyadenspezifischen Varianzanteil' und einen Idiosynkratischen Anteil verwendet. Die in Kap. 2.1.2 eingeführte Methode, Kovarianzen als Varianzanteile auszudrücken, wird unten für die SOREMO-Ergebnisse eingesetzt.

Wissen bleibt für Funder ‚constructivistic'). Mit dem oben zitierten Argument (Fassheber 1977) ist für die Verhaltensrelevanz einer Gruppenstruktur die entsprechende Repräsentation der eigenen Position in der Metaperspektive notwendig (und im Selbstbild günstig). Wie Tabelle 4_8 zusammenfasst, kann ein hoher Target-Anteil in den Fremdbildern, der mit dem Sender-Anteil des Vermuteten Fremdbilds (und Selbstbilds) positiv kovariiert, als geteiltes Wissen über die jeweiligen Positionierungen in der Gruppe interpretiert werden. Sind sich Gruppenmitglieder bspw. darin einig, wer am meisten und wer am wenigsten redet, und sehen die Personen sich direkt- und metaperspektivisch ebenfalls in diesen Positionen, kann *auf eine Führungsstruktur und Aufgabenverteilung in der Gruppe* geschlossen werden.

Durch die Zusammenführung des Social Relations Model von Kenny mit dem Dyadischen Interaktionsschema Interpersoneller Wahrnehmung von Fassheber und Müller lassen sich zudem Positiv-Aussagen über den dyadenspezifischen Varianzanteil gewinnen, von denen Tab. 4_6 noch keine enthält:

Tab. 4_8: Um sozialpsychologische Überlegungen ergänzte Bedeutung eines hohen Sender-, Target- und dyadenspezifischen Varianz-Anteils perspektivendifferenzierter Kognitionen in Gruppen.

Aussage	Sender-Anteil	Target-Anteil	Dyadenspezifischer Varianz-Anteil
P[P→O]	P glaubt, sich zu allen Gruppenmitgliedern gleich verhalten zu haben. In der Gruppe meint jeder, eine spezifische Position zu besetzen (Rollenstruktur).	O bzw. ein anderer P erzeugt bei anderen ein bestimmtes Verhalten. Die Gruppe ist sich einig, wem gegenüber man sich wie verhält.	P verhält sich zu Oi anders als zu anderen O und auch anders als dritte Personen zu Oi: P hat zu Oi eine besondere Beziehung. Es gibt Idiosynkrasie oder aber Cliquen und spezielle dyadische Beziehungen innerhalb der Gruppe.
P[O[P]]	P glaubt, von allen Gruppenmitgliedern gleich beschrieben zu werden. In der Gruppe meint jeder, von alle anderen eine (bestimmte) Position zugewiesen zu bekommen (Rollenstruktur).	P erzeugt bei anderen eine bestimmte Metaperspektive. Die Gruppe ist sich einig, wer andere gut oder schlecht bewertet.	P vermutet, von Oi anders als von anderen gesehen zu werden und auch anders als Dritte von Oi gesehen zu werden vermuten: P meint, Oi habe zu ihr eine besondere Beziehung. Es gibt Idiosynkrasie oder aber Cliquen und spezielle dyadische Beziehungen innerhalb der Gruppe.
P[O]	Für P sind die Gruppenmitglieder einander gleich (Akquieszenz, Elevation, Gleichheitsnorm, Intergruppen-Konflikt). In der Gruppe wird keine Rollenstruktur gesehen.	P erzeugt bei anderen einen bestimmten Eindruck. Die Gruppe ist sich einig, wer welche Position innehat (Rollenstruktur).	P beurteilt O_i anders als andere O und auch anders als dritte es tun: P hat zu O_i eine besondere Beziehung. Es gibt Idiosynkrasie oder aber Cliquen und spezielle dyadische Beziehungen innerhalb der Gruppe.

Kovariiert der dyadenspezifische Anteil in den Fremdbildern $p_i[o_j]$ mit dem in den Selbstbildern $o_j[o_j \rightarrow p_i]$, kann die Veridikalität der Wahrnehmung eines dyadenspezifischen Interaktionsverhaltens und somit *eine Beziehung* konstatiert werden (Strack 1999). Eine dyadische Beziehung ‚existiert' also, sobald sie

geteiltes Wissen beider Beteiligten ist. Viele davon lassen die dyadenspezifischen Varianzanteile aller Perspektiven interpersonell kovariieren, insbesondere kann dyadenspezifische Akkuratheit der Metaperspektive aber auch Reziprozität oder Komplementarität festgestellt werden. In bisherigen Studien wird jedoch nur eine geringe dyadenspezifische Metaperspektiven-Akkuratheit konstatiert (r=.13 gegenüber r=.24 für die auf Personebene: Shechtman & Kenny 1994:460; r=.20 gegenüber r=.60: Levesque 1997:70)[23]. Die dyadenspezifische Metaperspektiven-Akkuratheit ist aber beachtlich für Sympathieurteile (bei Levesque 1997:71 sogar r=.81). Der dyadenspezifische Varianz-Anteil in der Metaperspektive und seine Akkuratheit sollten steigen, wenn die Gruppenmitglieder dyadische Beziehungen miteinander haben, besonders wenn sie partnerspezifische Leistungen füreinander erbringen und dabei in je komplementären Rollen interagieren, die partnerspezifisches Verhalten erfordern. In Quartetten aus bspw. Mitarbeitern, Sekretären, Vorgesetzen und Kunden würden die Fremdbilder übereinander zwar einen hinreichenden Target-Anteil der Urteile über Positionsmacht und evtl. auch Freundlichkeit enthalten können, Kompetenzzuschreibungen könnten jedoch von jeder Position aus auf andere Partner verteilt werden. Entscheidend für die Trennung der Urteils-Uniqueness oder Idiosynkrasie von der veridikalen Abbildung partnerspezifischer Interaktionen bleibt, ob die Aussagen der Fremdbilder in Metaperspektive und dyadisierten Selbstbildern der Akteure bestätigt werden. Kennys Arbeitsgruppe diskutiert derart intern *strukturierte* Gruppen anhand von Familientriaden (Vater-Mutter-Kind) und verwendet zur Varianzzerlegung ein einfacheres MTMM-Modell (Kashy & Kenny 1990, Kenny 1999); hier werden jedoch meist nur Fremdbilder oder Beziehungsurteile $P[O_i\&P]$) analysiert (z.B. Manke & Plomin 1997, Strack 2000b); Cook (2001) lässt auch die Beziehungen der anderen bewerten: $P[O_i\&O_j]$; die interessanteste familienpsychologische Studie verwendet dyadisierte Selbstbilder und Metaperspektiven: Cook & Douglas (1998). Bisher ist jedoch nicht gelungen, eine genügende Anzahl von etwa 50 betrieblichen (oder bspw. Universitäts-) Abteilungen mit identischer interner Struktur (vgl. oben genannte Quartette) zur Kooperation in einer *organisations*psychologischen SOREMO *Rollen*-Analyse zu gewinnen. Dennoch geben die Überlegungen zu strukturierten Gruppen hinreichend Anlass, auch in den Arbeitsteams von Studienserie IX nach Metaperspektiven-Akkuratheit und Selbst-Fremd-Übereinstimmung auf dyadischer Ebene zu suchen, und ihre Bewährung als Indiz dyadenspezifischer Beziehungen – und bei deren Zunahme über die Interaktionsdauer – als Indiz für eine dyadenspezifische Rollenbeziehung als Bauelement der Gruppenstruktur aufzufassen.

---

[23] Die zuvor durchgeführten Metaperspektive-Studien, die Kenny & DePaulo 1993 zusammenfassen, haben keinen Messfehler-Term isoliert, ihre numerischen Ergebnisse sind daher nicht vergleichbar.

Methodik der SOREMO-Analyse in Studienserie IX:

Die benötigte dyadisierte Messung der drei perspektivischen Kognitionen Selbstbild, Fremdbild und Metaperspektive konnte in sieben Studien der Serie IX (Praktikumsveranstaltung in der Nebenfachausbildung ‚Wirtschaft- und Sozialpsychologie' sowie dem Gruppenpsychologischen Praktikum in der Hauptfachausbildung, zur Ablaufbeschreibung siehe Kap. 4.1.2 u. Fassheber et al. o.J.) realisiert werden, von vier dieser Studien liegen Zweitmessungen nach etwa sechs bis acht Wochen der Gruppenarbeit vor (Tab. 4_9).

Die Berechnung von Varianzen und Kovarianzen wurde für jede Teilstudie und jeden Messzeitpunkt über die jeweils zu vollständigen Round-Robin Designs ausgelesenen Daten mit der SOREMO-Software (Version V.2-7/1995, D.A. Kenny, Connecticut) vorgenommen. Ergebnisse können somit für die Erstmessung in 98 studentischen Arbeitsgruppen (604 Personen, 2234 Dyaden) und über eine Zweitmessung in 57 Gruppen (338 Personen, 1158 Dyaden) berichtet werden.

Tab. 4_9: Merkmale der Studien in Serie IX, über die Ergebnisse berichtet werden (Fragebogen SIP-TK1, nur in Studie IXa SIP-EK1, Fassheber et al. 1995)

Studie	Durchführung: Herbst / Frühjahr	Hauptfach / Nebenfach	TutorInnen-Teilnahme	dyadisches Selbstbild	Erhebungszeitpunkte	Kap.4.1.2Design: Richtungstypen intrapersoneller Diskrepanz-Dreiecke (Person-Ebene)		Kap. 4.1.3 -Design: SOREMO-Analyse (nur vollständige Daten mit N≥4 pro Gruppe)			Kommentare
						Gruppen	Personen	Gruppen	Personen	Dyaden	
a	H´96	HF	-	j	t1			11	64	158	
b	H´97	NF	j	j	t1			16	87	214	
c	H´98	HF	j	j	t1			12	74	199	
d	H´98	NF	-	-	t1	24	136				Feedback-Illustration IXd´ in Kap. 4.1.2
			-	-	t2	6	36				
e	H´00	NF	j	j	t1	14	70	13	78	198	
			j	j	t2	15	70	14	76	174	
f	H´01	NF	j	j	t1	18	141	18	118	741	Identifikationsstudie IXf in Kap. 4.1.2
			j	j	t2	16	102	16	102	576	
g	F´02	HF	j	j	t1	10	69	10	69	414	
			j	j	t2	10	62	10	62	168	
h	H´02	NF	j	j	t1	18	114	18	114	310	
			j	j	t2	17	98	17	98	240	
					t1	85	530	98	604	2234	
					t2	64	430	57	338	1158	

Ergebnisse der SOREMO-Analyse in Studienserie IX:

Tab. 4_10 dokumentiert die klassischen vier Varianzanteile der SOREMO-Gleichung für die untersuchten direkten und metaperspektiven Kognitionen auf den drei SYMLOG-Dimensionen in studentischen Arbeitsgruppen in etwa der zweiten Gruppensitzung (Ersterhebung) und etwa der achten (Zweiterhebung).

Zunächst zeigt der *Messfehler-Anteil* (Spalten ‚e' in Tab. 4_10) die bekannte höhere interne Konsistenz der Sympathie-Urteile und die geringere der Zielorientiertheits-Dimension an (Gütekriterien zum Fragebogen SIP-TK1 in Fassheber et al. 1995): Der über Perspektiven und Zeitpunkte gemittelte 40%-Messfehleranteil der Sympathie-Items entspricht einer Skalen-Konsistenz von .78; der von 63% der Zielorientiertheits-Items noch einer Konsistenz von .60.

Der in der Gleichung als Messfehler behandelte Varianzanteil lässt aber auch alternative Interpretationen zu: Variiert er über die Dimensionen, schließt man auf die Messgüte der Items bzw. der Skala, variiert er aber über Zeitpunkt oder Perspektive, lassen sich psychologische Prozesse für die *Differenziertheit* oder *Dimensionalität* des Urteilens verantwortlich machen: auf der untersten Ebene des Modells des Dyadischen Interaktionsschemas (Müller 1993:54f, s. Kap. 4.1.1) wird unter Verweis auf die ‚self-perpetuation' im Kovariationslernen (Lewicki et al. 1989) eine zunehmende Dimensionalisierung von Urteilsinhalten vorhergesagt und anhand stärker werdender Item-Interkorrelationen nachgewiesen (1993:74f; Müller analysiert ebenfalls SYMLOG-Ratingdaten aus studentischen Arbeitsgruppen des gleichen Settings, aber einer anderen Erhebungsform).

Tab. 4_10: Varianzaufteilung nach dem Social-Relations-Model für die perspektivendifferenzierten Kognitionen der SYMLOG-Erst und Zweitmessung in den studentischen Arbeitsgruppen der Studienserie IX (Prozentanteil und Rohvarianz)

		Erstmessung 7 Studien, 98 Gruppen, 604 Personen, 2234 Dyaden					Zweitmessung 4 Studien, 57 Gruppen,338 Personen, 1158 Dyaden				
	Perspektive	Sender P	Target O	Interaktion p*o	e	=total	Sender P	Target O	Interaktion p*o	e	=total
Sympathie	$P[P_O]$	**26%**	5%	**22%**	47%		**24%**	8%	**19%**	49%	
		,199	,041	,169	,369	,776	,150	,052	,119	,308	,629
	P[O[P]]	**31%**	4%	**22%**	43%		**31%**	4%	**16%**	49%	
		,205	,028	,143	,282	,658	,182	,024	,098	,291	,594
	P[O]	**20%**	**11%**	**30%**	40%		**21%**	**13%**	**24%**	49%	
		,149	,080	,222	,300	,751	,139	,087	,158	,279	,664
Einfluss	$P[P_O]$	**18%**	1%	5%	60%		**31%**	2%	8%	60%	
		,195	,025	,079	,450	,745	,178	,009	,045	,344	,575
	P[O[P]]	**23%**	1%	3%	55%		**39%**	1%	5%	55%	
		,269	,007	,070	,376	,723	,229	,005	,029	,325	,587
	P[O]	**7%**	**19%**	**13%**	47%		**10%**	**25%**	**18%**	47%	
		,052	,269	,195	,413	,930	,071	,189	,133	,352	,744
Zieloerientiert	$P[P_O]$	**21%**	2%	6%	71%		**27%**	0%	5%	68%	
		,171	,014	,047	,566	,798	,172	,003	,030	,425	,630
	P[O[P]]	**28%**	1%	9%	62%		**31%**	0%	3%	65%	
		,177	,007	,057	,399	,640	,196	,003	,021	,404	,622
	P[O]	**13%**	**12%**	**18%**	57%		**14%**	**11%**	**17%**	56%	
		,104	,093	,147	,453	,797	,091	,074	,111	,373	,649

* Fett sind die, Kenny (1994:98) folgend, als bedeutsam geltenden Anteile ≥10%.

In Studienserie IX geht der Messfehler-Term in den in Tab. 4_10 in der jeweils zweiten Zeile pro Zelle berichteten Rohwerten bei der Zweiterhebung erwartungskonform zurück (von s_e^2=,40 auf ,34), nicht jedoch in seinem Anteil an der Gesamtvarianz (53% auf 55%), denn auch die Gesamtvarianz ist bei der Zweitmessung niedriger (s_e^2=,76 sinkt auf ,63). Bei Auspartialisierung der Gesamtvarianz[24] erreicht der Messzeitpunkt nur noch tendenzielle Wirkung auf die Bewertungsdimensionalität ($F(1,84)=2,5$ $p=.12$). Soziale Kognitionen werden in Kleingruppen über die Dauer der Zusammenarbeit hinweg höchstens tendenziell ‚dimensionaler'.

Deutlich aber variiert der sog. Messfehler bzw. die Dimensionalität oder Differenziertheit der Bewertungen mit der Perspektive, in der zu bewerten ist: In Kap. 2.2.1 wurde unter den Namen *Korrespondenz-* oder *fundamentaler Attributionsfehler* (des Beobachters) oder eben *Actor-Observer Bias* über extremere Fremd- als Selbstzuschreibungen berichtet: Aschs Halo-Effekt im Fremdbild entspricht diesem klassischen Phänomen. Wenn Personen sich selbst (insbesondere in Gruppen, also in ihrem kontextualisierten oder interdependentem Selbst, vgl. Kap. 2) als wenig dispositional bestimmt erleben, sollten sie Items zum sozialen Verhalten im Selbstbild differenzierter beurteilen, im Fremdbild hingegen dimensionaler. Hypothesenkonform ist die Item-Differenzierung für die Fremdbilder mit einem Varianzanteil von 49% am niedrigsten, für die Selbstbilder mit im Schnitt 58% am höchsten. Zwar ist auch die Gesamtvarianz im Selbstbild niedriger als im Fremdbild, die höhere Selbstbilddifferenziertheit bleibt bei Auspartialisierung der Gesamtvarianz aber erhalten (Selbstbild $s_{e.tot}^2$=,42 Fremdbild $s_{e.tot}^2$=,35; Kontrast $z=6,1$ $p<.001$).

In Kap. 2.2.2 wurde ausführlich über die sog. Konservativitätstendenz von Metaperspektiven (‚Vorsicht', ‚Regression zur Mitte') berichtet. Im sog. Messfehler-Anteil der SOREMO-Gleichung nehmen die Vermuteten Fremdbilder die mittlere Position zwischen differenzierten Selbstbildern und dimensionalen Fremdbildern ein ($s_{e.tot}^2$ =,37 oder 52%), eine Meta-Konservativität ist also nicht auf dieser Datenebene angesiedelt.

Die wichtigste Information, die Tabelle 4_10 enthält, steckt jedoch in den Sender-Target-Beziehungs-Anteilen, die im Folgenden dimensionsweise besprochen werden, da sich auf der Sympathiedimension dyadische Beziehungen, auf der Einfluss- und Zielorientierungsdimension aber Gruppen-Positionen finden lassen.

Auf der Sympathie-Dimension bleibt der Target-Anteil der Selbstbilder und Vermuteten Fremdbilder unbedeutend (<10%). Zwar weiß jede Person, dass sie zu einigen KommilitonInnen netter war als zu anderen, und glaubt auch, von einigen eher gemocht zu werden als von anderen (Target + Interaktions-Anteil

[24] In einem Perspektive x Dimension x Messzeitpunkt – Design unabhängiger Faktoren, mit den sieben bzw. vier Studienreplikationen, die die Mindest-Binnenvarianz des Designs liefern, kommen insgesamt 99 Fälle zusammen. Es werden nur Haupteffekte und zweistellige Interaktionen analysiert.

in Selbstbild und Vermutetem Fremdbild). Die Gruppenmitglieder stimmen in den bevorzugt behandelten Personen aber nicht überein. Allein aus Verhaltens-Berichten lassen sich (in diesen Gruppen) daher keine Stars oder Bulling-Opfer identifizieren. In den Fremdbildern aber werden bestimmte Personen von der Gruppe durchaus übereinstimmend sympathischer als andere gefunden (11% Target-Anteil zur Erst- und 13% zur Zweitmessung, die Rohvarianz nimmt jedoch nicht zu, sondern die Gesamtvarianz ab). Der hohe Sender-Anteil des Selbstbilds könnte daher von der Gruppe bestätigt werden, der Sender-Anteil der Metaperspektive könnte die vorhandene eigene ‚Sympathie-Position' potentiell antizipieren.

Auf der *Zielorientierungs-Dimension* werden Selbstbild und Metaperspektive nur durch den Sender-Anteil bestimmt, man glaubt, sich allen anderen gegenüber in gleichem Ausmaß zielorientiert oder weniger tüchtig verhalten zu haben und von allen etwa gleich eingeschätzt zu werden: Zielorientiertheit in Arbeitsgruppen wird in der Innensicht somit nicht durch dyadische Beziehungen sondern eher durch persönliche Disposition oder Aufgaben- und Gruppenmerkmale motiviert gesehen. In den Fremdbildern differenziert die Gruppe die Personen (12% bzw. 11% Target-Anteil). Der Sender-Anteil des Selbstbilds könnte daher von der Gruppe bestätigt werden, der Sender-Anteil der Metaperspektive könnte die eigene ‚Tüchtigkeits-Position' antizipieren.

Auf der *Einflussdimension* werden die Fremdbilder am stärksten durch den Target-Anteil bestimmt (19% bei der Erst- und sogar 25% bei der Zweiterhebung, wieder aber steigt die Rohvarianz nicht, sonder es fällt die Gesamtvarianz), der Sender-Anteil bleibt hier gering (7% und 10%). Mit der Trait- oder Gruppenstruktur-Hypothese konform bleiben Target- und Interaktions-Anteil in Selbstbild und Vermutetem Fremdbild aus. Hier wird nun spannend, ob Personen ihre, zumindest den anderen offensichtliche Position in der Gruppe akkurat einschätzen können.

Die zur Beantwortung dieser Veridikalitäts- und Akkuratheitsfragen berechneten Korrelationen sollen, dem Vorschlag Kennys (1994:98) folgend, nur interpretiert werden, wenn die beteiligten perspektivenspezifischen Kognitionen einen Varianzanteil von mindestens 10 Prozent auf der betrachteten Ebene erreichen. Die ebenendifferenzierten Interaktionsschemata werden daher nur zwischen den jeweils substantiellen Varianzanteilen der perspektivischen Kognitionen aufgespannt. Abb. 4_12 zeigt die Ergebnisse für die Ersterhebung. Entgegen der Erwartung haben sich in der Zweiterhebung (Abb. 4_13) keine substantiellen Änderungen ergeben, beide Abbildungen werden daher gemeinsam besprochen.

Abb. 4_12: Perspektivenrelationen im Mehrebenen-Interaktionsschema: Ersterhebung in Studienserie IX (7 Studien, 98 Gruppen, 604 Personen, 2234 Dyaden). Zur Korrelation zugelassen sind Varianzanteile ≥10% (große Symbole, s. Tabelle 4_10; werden nicht alle Korrelationen dargestellt, so ist der cut jeweils unten rechts angegeben).

Auf der *Sympathie-Dimension* (Abb. 4_12 & 4_13 links) wird zunächst die assimilative Perspektivenregulation (wahrgenommener Konsens und wahrgenommene Reziprozität) durch hohe Korrelationen im intrapersonellen Diskrepanzdreieck beider Ebenen deutlich. Auf der dyadenspezifischen Ebene glauben Gruppenmitglieder, dass die eigene Freundlichkeit zu bestimmten (von dem Rest der Gruppe nur durchschnittlich aber persönlich überdurchschnittlich gemochten anderen) von diesen fast vollständig wahrgenommen wird, $r_{p[p \rightarrow o],p[o[p]]}$=.93. Die dyadenspezifischen interpersonellen Perspektivenrelationen sind hingegen eher als erwartungsdiskonform einzuschätzen: in der Ersterhebung liegen die erwartete Fremdbild-Reziprozität (r=.31), die Selbst-Fremd-Übereinstimmung (r=.38) und auch noch die Metaperspektiven-Akkuratheit (r=.39) niedriger als die Selbstbild-Reziprozität (r=.44), eine unerwartete Metaperspektiven-Reziprozität (r=.46) sowie die Korrelation von Selbstbild und empfangenem Vermuteten Fremdbild (r=.47; bzw. Vermutetem Fremdbild und

empfangenem Selbstbild). Nun sind unter Zugrundelegung des austauschtheoretischen Modells (Abb. 4_4) *für die Sympathie-Dimension* alle Perspektivenrelationen post-hoc sehr einfach zu interpretieren: „Meint A von Person B besonders nett gefunden zu werden, wird B auch aussagen, sich besonders freundlich gegenüber A verhalten zu haben". Warum aber wird Bs Aussage von A nicht zuerst durch ein günstiges Fremdbild honoriert? Und: „Verhält sich Person A zu B besonders freundlich, wird B meinen, von A besonders nett gefunden zu werden". Warum bewertet B die Person A nicht unbedingt besonders positiv? Den Ergebnissen nach werden ‚Annäherungsversuche' wohl in der Metaperspektive registriert, aber weniger honoriert als vielmehr *auf Motivationen des anderen* attribuiert. Die Fundamentale Attributionstendenz (Ross, vgl. Kap. 2.2.1) erlaubt hier, die eigenständige Wahl der selbst bevorzugten Gruppenmitglieder zu betonen. In der Zweiterhebung ist die höchste dyadenspezifische interpersonellen Perspektivenkorrelation die Selbstbild-Reziprozität auf der Sympathie-Dimension (r=.41): Meint jemand, sich zu einer bestimmten Person auffällig freundlich verhalten zu haben, glaubt diese auch, ihm gegenüber besonders freundlich gewesen zu sein: die Paare haben sich gefunden. Wieder liegt die Selbst-Fremd-Übereinstimmung (r=.371) und die Metaperspektivenakkuratheit (r=.379) niedriger; sie sind im Vergleich zur Ersterhebung nicht angestiegen.

Insgesamt gesehen jedoch kann die Stärke der interpersonellen dyadenspezifischen Perspektivenkorrelationen auf der Sympathiedimension (r≈.45 entspricht ca 20% gemeinsamer Varianz, die Kovarianz bildet etwa ein Drittel der Varianz einer der perspektivischen Kognitionen) einer Kennyschen Abwertung dyadenspezifischer Urteilsanteile als ‚Uniqueness-' oder Idiosynkrasie-Produkte eindeutig widersprechen. Vergleichbar zu den Liking-Befunden von Levesque (1997) liegen in den hier untersuchten studentischen Arbeitsgruppen dyadenspezifische Beziehungen vor, innerhalb derer die wechselseitige Bevorzugung zum geteilten Wissen gehört.

Im Unterschied zu den Liking-Befunden Levesques zeigen die untersuchten Arbeitsgruppen zusätzlich auch eine *von allen* geteilte Sympathie-Struktur (Abb. 4_12 u. 4_13 links-unten): wer meint, zu allen anderen besonders freundlich gewesen zu sein und von allen auch besonders freundlich gefunden zu werden, erzeugt bei ihnen tatsächlich günstigere Fremdbilder. Das Ausmass der Metaperspektiven-Akkuratheit ist in der Erst- und auch in der Zweiterhebung dem der Selbst-Fremdübereinstimmung auf Personebene aber gleich (r=.44 bzw. .42).

Abb. 4_13: Perspektivenrelationen im Mehrebenen-Interaktionsschema: Zweiterhebung in Studienserie IX (4 Studien, 57 Gruppen, 338 Personen, 1158 Dyaden Zur Korrelation zugelassen sind Varianzanteile ≥10% (große Symbole, s. Tabelle 4_10; werden nicht alle Korrelationen dargestellt, so ist der cut jeweils unten rechts angegeben).

Auf den verbleibenden SYMLOG-Dimensionen ergeben sich andere Muster. Zunächst muss konstatiert werden, dass die auf der Einfluss-Dimension (und eventuell auch auf der der Zielorientierung) erwartete Fremdbild-Komplementarität ausbleibt[25]: wird eine bestimmte Person von einer anderen für auffällig einflussreich gehalten, bleibt dies ohne Konsequenz (Abb. 4_12 u. 4_13 oben-mitte). Hier existieren *keine dyadenspezifischen Beziehungen*, Einfluss und Zielorientierung sind in den studentischen Arbeitsgruppen Person- oder Rollenmerkmale. Dafür spricht – nun wieder erwartungskonform -, dass für die Person-Ebene auf der Einfluss-Dimension (und in der Ersterhebung auch auf der der Zielorientierung) höhere Veridikalitäts- und Akkuratheitskorrelationen

[25] Auf dyadenspezifischer Ebene haben in der Ersterhebung vier der sieben Studien Fremdbild-Korrelationen ≤ .0 ergeben, bei einem Range von -.21≤ r ≥+.29 zeigt sich hier mit s_r=.17 die höchste Streuung über die Studien (für Zielorientierung s_r=.11, für Sympathie s_r=.09), in der Zweiterhebung sind die Fremd-Fremd-Korrelationen der dyadenspezifischen Ebene in allen vier Studien bei Null.

vorhanden sind als auf der Sympathiedimension. Zudem ist die Akkuratheitskorrelation zumindest in der Erstmessung größer als die Selbst-Fremd-Übereinstimmung (s.u.). In der Zweitmessung erhält sich die hohe Akkuratheit immerhin noch auf der Einflussdimension. Daher kann der in Kap. 2.1.2 vorgestellte Varianzzerlegungsansatz in der Ersterhebung auf der Person-Ebene 65% der Metaperspektivenvarianz auf der Einflussdimension (Abb. 4_14 mitte) als akkurat ausweisen, 14% sind – vom Selbstbild nicht abgedeckte – akkurate Dezentrierung.

Zusammenfassend betrachtet weist die Sympathiedimension etwa in gleichen Anteilen dyadische Beziehung und Gruppenstrukturierung auf, wobei die dyadische Beziehung besser als die Stellung in der Gruppe antizipiert werden kann (Abb. 4_14 links: 49% zu 23%), aber die Metaperspektive keine akkurate Dezentrierung leistet (oder, wegen herrschender *Reziprozität*, keine zu leisten braucht).

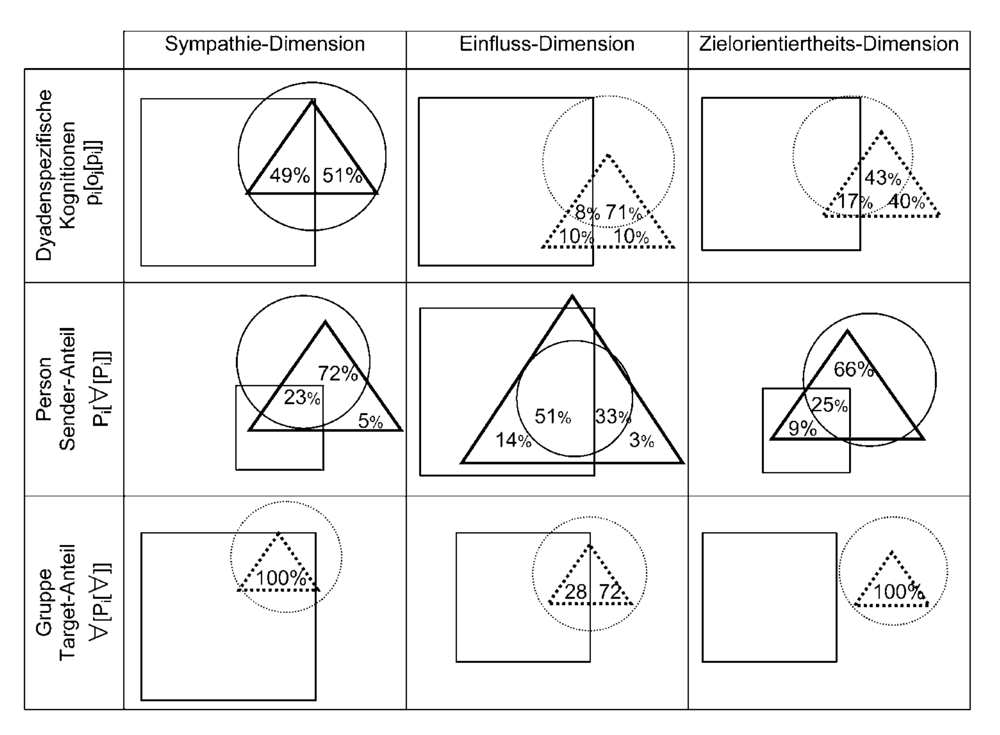


Abb. 4_14: Varianzzerlegung der Metaperspektive nach der in Kap. 2.1.2 entwickelten für die drei im Social-Relations-Model aufgeteilten Varianz-Anteile, Ersterhebung in Studien IX (7 Studien, 98 Gruppen, 604 Personen, 2234 Dyaden). Gepunktet: Varianzanteile < 10% gemäß Tabelle 4_10 (nur aus didaktischen Gründen wurden die Analysen auf allen drei Ebenen vorgeführt, bedeutsam sind sie nur für Varianzanteile ≥ 10%).

Auf der Einflussdimension ergibt sich in etwa das von der Rollentheorie für Kleingruppen erwartete Muster: Erstens liegt der größte Varianzanteil direkter und metaperspektivischer Beschreibung auf der Person-Ebene (Sender-Anteil

von Selbstbild und Metaperspektive, Target-Anteil im Fremdbild, s. Tab. 4_10). Zweitens ist hier das Selbstbild sogar in die Metaperspektive eingeschrieben (die ebenenspezifische Rohvarianz der Metaperspektive ist größer als die des Selbstbilds!, Abb. 4_13 Mitte) während es sich für die Sympathiedimension (meist) andersherum verhält. Drittens geht die Metaperspektivenakkuratheit über den auch für die Selbst-Fremd-Übereinstimmung abgedeckten Varianzanteil hinaus (zur Aufdeckung dieser Dezentrierungsakkuratheit war die Prozentaufteilungsmethode in Kap. 2.1.2 entwickelt worden). Der Glaube, von der Gruppe Einfluss aberkannt oder zugeschrieben zu bekommen, auch wenn er für die Person selbst nicht immer auf ihr bisheriges Verhalten zurückführbar ist, ist recht akkurat. Diese metaperspektivische Positionierung kann für die Person dann als wahrgenommene Rollenerwartung wirken und bei ausreichender Compliance als Verpflichtung aufgefasst und verhaltenswirksam werden: sie nimmt die Führungsrolle (oder die Rolle des Einflusslosen) ein, die Fremdbilder der anderen gewinnen an Übereinstimmung, sie kommunizieren die Rolle usw. Die Kausalitätsrichtung lässt sich mit den eingeholten Adjektiv-Ratings allein nicht abschließend prüfen (das Argument der *größeren Varianz* der Metaperspektive im Vergleich zum Selbstbild, Abb. 4_13 mitte, dürfte gewichtig sein, es war zur Kausalitätsentscheidung zwischen den Alternativen in Abb. 4_4 oben aber doch als nicht ausreichend beurteilt worden). Jedenfalls erhält die psychologische Gruppendynamik-Auffassung (Abb. 4_2 rechts), der gemäß nur repräsentierte Rollenpositionen verhaltenswirksam werden können, mit diesem Ergebnis Unterstützung: Metaperspektiven können handlungslegitimierende Funktion erhalten, sich einem Vermuteten Fremdbild gemäß verhalten zu sollen.

Ein Target-Anteil wurde in den direkt- und metaperspektivischen Selbstbeschreibungen hingegen, den oben zitierten bisherigen SOREMO-Ergebnissen vergleichbar, nicht aufgefunden: Theorien die annehmen, dass *die Gruppe meine*, von einer bestimmten Person für besonders zielorientiert und einflussreich gehalten zu werden, oder dass sie befürchte, von einer anderen Person für untüchtig gehalten zu werden, wie es Jennings Satz formulierte (s.o.), erhalten durch Ergebnisse aus studentischen Arbeitsgruppen eine Zurückweisung: ausgerechnet auf der Zielorientierungsdimension ergibt sich überhaupt keine Akkuratheit der dort zudem überhaupt kaum vorhandenen (bei der Zweiterhebung völlig verschwundenen, s. Tab. 4_10) Target-Anteile der Metaperspektiven.

Während die hier vorgelegten Ergebnisse zur dyadenspezifischen Sympathiebeziehung dank der systematisierende Anleitung durch das Dyadische Interaktionsschema über bisher berichtete Partialkonzeptionen hinaus führen (Kenny & De Paulo 1993, Kenny 1994, Shechtman & Kenny 1994, Levesque 1997) und die dyadisierte Erhebung aller Perspektiven auch auf der Person-Ebene die Vergleichbarkeit der Varianzanteile und Korrelationen verbessert hat, entspricht das Ausbleiben *dyadenspezifischer Arbeitsbeziehungen* doch den bisherigen Befunden.

Der vorherrschenden Interpretation, Metaperspektiven seien eben nur aus einem independenten Selbst abgeleitet[26], soll aber noch nicht gefolgt werden.

Denn nicht nur die eher dyadisch strukturierte Sympathie erfordert partnerspezifische Kognitionen:

> *„individuals attend to dyadic level feedback when it is necessary to ensure smooth dyadic-level functioning" (Levesque 1997:72, Hvh. m.s.).*

In betrieblichen Arbeitsgruppen, die nicht nur länger als die bisher untersuchten studentischen bestehen und allein daher differenziertere Rollen ausbilden sollten, *sondern in denen Binnenstruktur zur formalen Organisiertheit gehört*, liegt das eigentliche Potential der SOREMO-Analyse und der Aufdeckung dyadenspezifischer Akkuratheit.

Bekräftigt werden kann diese Ableitung anhand von Rollenanalysen, wie sie in der Arbeitsgruppe Kennys für perspektivische Kognitionen *aus verschiedenen Gruppen* durchgeführt wird, wo allein die Target-Person der gate keeper ist: Wieder mit dem Interesse Urteilerkonsens als Index der Verhaltensstabilität des Targets wird jedes Target von den Mitgliedern mehrerer Gruppen beurteilt; in der Studie von Malloy et al. (1997) von drei Familienangehörigen, drei Freunden und drei Arbeitskollegen. Der Konsens innerhalb der drei Gruppen wird höher als der zwischen ihnen erwartet: Mitglieder je einer Gruppe haben Gelegenheit zur Kommunikation über die Target-Person, beobachten gleiche Verhaltensabschnitte (s. Tab. 4_6), die vom Target zudem gruppenspezifisch gewählt sein können, und mögen sich in der Interpretation verschiedener Verhaltensweisen ähnlich sein. Malloy, Albright, Kenny et al. (1997) ziehen über Kenny (1997) hinausgehend also auch in Betracht, dass sich die Targetperson in ihren verschiedenen Gruppen tatsächlich systematisch verschieden verhält:

> *„Assuming that behaviour within social groups is strongly determined by cultural and group defined roles, than behaviour may vary substantially across contexts" (Malloy et al. 1997:393).*

Eine Begründung mit dem Symbolischen Interaktionismus Meads führt zur Vorhersage akkurater Metaperspektiven – Persönlichkeitspsychologie und Sozialpsychologie konvergieren. Das Selbstbild wird von der Targetperson jedoch weiterhin als ein generalisiertes erfragt. Abb. 4_15 fasst die itemspezifisch berichteten Ergebnisse (je eines pro Dimension der Big-Five) zusammen.

[26] „The primary cues that people use in interactions, regardless of cultural differences or the amount of feedback provided, seem to be their own behaviours, rather than feedback from others, thus supporting the self-theories explanation" (Shechtman & Kenny 1994:462).

Erwartungskonform übertrifft die Metaperspektivenakkuratheit für alle drei Rollensegmente die Selbst-Fremd-Übereinstimmung (r=.39>.35; .44>.39; .51>.43; allerdings setzt die Erhebung nur des generalisierten Selbstbilds die Validität des Vergleichs herab, die Korrelationen von Selbst und Metaperspektiven werden nicht berichtetet, Rohvarianzen nur für die empfangenen Fremdbilder).

Das für Kennys Arbeitsgruppe im Vordergrund stehende Ergebnis höheren Binnen- als Zwischen-Gruppen-Konsens (.54-.58 > .14-.34) wurde über drei Ursachen vorhergesagt (Urteiler-Kommunikation innerhalb, unterschiedliche Interpretationsweisen und – systematische! – Verhaltensinkonsistenz zwischen den Gruppen). Malloy et al. (1997:397) bevorzugen die Erklärung mit gruppen- bzw. rollenspezifischem Verhalten sogar: die Targetperson handelt *als* Tochter anders als im Bekanntenkreis oder *als* Kollegin.

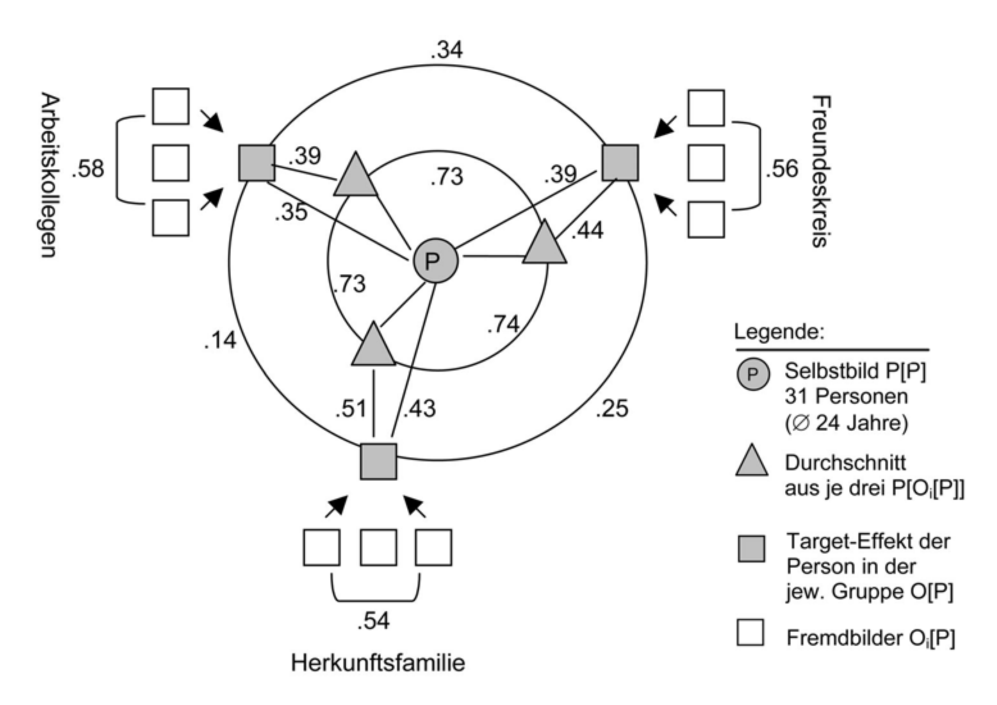


Abb. 4_15: Die Person in mehreren Rollen. Fremdbild-Übereinstimmung innerhalb von und zwischen Gruppen, Metaperspektiven-Akkuratheit und Selbst-Fremd-Übereinstimmung von Personen in drei Gruppen (zwischen den Gruppen sind die Mitglieder einander unbekannt; Korrelationsergebnisse Malloy et al. 1997:394-396; die Korrelation des generalisierten Selbstbilds mit den Metaperspektiven wird nicht berichtet).

Damit dürfte aber auch einsichtig werden, dass sich bei Änderung des Erhebungsdesigns zu einer one-on-one ‚Gruppe' (Kennys Methode, Informationsüberlappung und Urteilerkommunikation auszuschließen), die aus der Target-

person und nur je einem Mitglied der drei Gruppen aus Abb. 4_15 besteht, für sie in etwa die gleichen Metaperspektive-Akkuratheiten (und Selbst-Fremd-Übereinstimmungen) in der ‚normalen' SOREMO-Analyse als *dyadenspezifische Varianz- und Kovarianzanteile* ergeben sollten[27].

Damit lässt sich ableiten, dass die *bisher* meist nur geringen dyadenspezifischen interpersonellen Perspektiverelationen nicht auf eine zu geringe Perspektivenübernahmekompetenz zurückgeführt werden müssen (wie es z.B. Kenny & DePaulo 1993 tun), sondern auf die in den *bisher* untersuchten studentischen Gruppen zu geringe Binnenstruktur zurückgehen können. In betrieblichen Arbeitsgruppen könnte substantielle Metaperspektive-Akkuratheit somit auch auf dyadischer Ebene und arbeitsrelevanten Dimensionen nachgewiesen werden.

Um die Erklärung eines solchen prospektiven Befunds konkurrieren dann weiterhin die Faktoren der Urteilerkommunikation und der Interpretationssysteme: In der Familie mag ein anderes Image der Target-Person konstruiert worden sein als im Freundeskreis und in der Abteilung. In der Familie mag z.B. Pünktlichkeit (von Malloy et al. zur Operationalisierung des Gewissenhaftigkeitsfaktors verwendet) oder Ängstlichkeit (für Emotionale Stabilität) anhand anderer Cues beurteilt werden als im Betrieb. In den Ergebnissen von Malloy et al. korrelieren die Target-Anteile aus Familie und Betrieb für die Ängstlichkeit nämlich schwach negativ: sind betrieblich mutige Personen zuhause besonders ängstlich? Oder wird eher z.B. ein nachgiebiges Verhalten in der Familie als verträglich, im Betrieb aber als ängstlich interpretiert? Dieses Grundproblem der sozialen Wahrnehmung ist mit dem Social Relations Modell allein zwar noch nicht gelöst, aber in seiner Größenordnung isolierbar (daher könnte die Frage in experimentellen Variationen und einer SOREMO-Auswertung entscheidbar sein). Das methodisch differenzierte Instrumentarium erlaubt aber auch ohne Experimente bereits, perspektivisch repräsentiertes betriebliches Handeln in rollensegments-typische Anteile zu zerlegen und damit sowohl die Treatments betrieblicher Persönlichkeits- und Teamentwicklung valider als auch die organisationspsychologische Theoriebildung zielführender werden zu lassen.

[27] ... jedenfalls ein in etwa gleicher ‚wahrer Wert' angenommen werden kann. Die in Abb. 4_15 berichteten Ergebnisse sind durch die SOREMO-Varianzzerlegung der Fremdbilder z.B. um den die differentiellen Korrelationen erhöhenden Gruppenmittelwert bereinigt (Personen wählen sich einstellungsähnliche Gruppen, zumindest wohl Freundeskreise) und natürlich sind drei Urteile reliabler als eines.

4.2 Perspektivität der Führung

Im vorhergehenden Abschnitt wurde argumentiert, dass dyadenspezifische Metaperspektiven-Akkuratheit (nur) dort erwartet werden kann, wo dyadische *Beziehungen* (z.B. *dyadische Rollen)* vorhanden sind; und Akkuratheit auf der Person-Ebene, wo Persönlichkeits-Traits oder eine Gruppenstruktur mit mehreren distinkten Positionen vorhanden sind.[28] Wie schon bei der Diskussion ihrer Funktion als Ehe-Stabilisatoren deutlich wurde (Kap. 3.4, Text zu Abb. 3_27), konstituieren Rollen sich wechselseitig. Die Einfluss-Dimension weist einen Prototypen dieser Komplementarität aus, auch wenn die SOREMO-Analyse der perspektivendifferenzierten SYMLOG-Ratings aus studentischen Arbeitsgruppen keine stabilen Negativ-Korrelationen aufwies (Kap. 4.1.3). Auf die *organisierte* Interaktion in betrieblichen Einheiten, die auch in Perspektive Dritter sichtbar ist, sind Befunde aus studentischen Arbeitsgruppen, selbst wenn die Teams wie die aus Studienserie IX über einige Monate (aber mit nur wöchentlichem Treffen) zusammenarbeiten, nicht uneingeschränkt übertragbar: Studentische Arbeitsgruppen entwickeln Organisationsmerkmale, die (oft auch formal festgelegte) Rollenstruktur mit komplexen, auf mehreren Ebenen ineinandergreifenden Wissens- und Leistungsaustausch-Beziehungen (v.Cranach 1995) nur in Ansätzen. Daher sollen in Kap. 4.2 dem bisherigen Bericht ausschließlich betriebliche Daten hinzugefügt werden. Kap. 4.2.1 wird Bestandteile des Konstrukts der Führungsrolle resümieren, um das Phänomen der Führungsdilemmata über einen *Werteraum* von organisationalen Effektivitätskriterien und Führungsaufgaben zu ordnen. Im Sinne des in Kap. 3 gewählten Situationsbegriffs wird auf diese Weise die *soziale Situation* betrieblicher Führung darlegt. Im Unterschied zu den Studien in Kapitel 3 wird hier im weiteren nicht das Situations-Erleben der Führungskräften, sondern ihre Perspektivenübernahmefähigkeit betrachtet. Die aus der Persönlichkeits- und Teamentwicklung abgeleitete Methode der multiperspektivischen Führungskräfte-Entwicklung soll die Akkuratheit der Metaperspektive verbessern. Kap. 4.2.2 wird das Verfahren des Upward- und 360°-Feedbacks und die aktuell stark anwachsenden Befunde dazu vorstellen, Kap. 4.2.3 wird eine Verfahrensverbesserung vorschlagen und eine erste Erprobung (Studie X) berichten.

[28] Der problematisch niedrige empirische Gehalt dieser Vorhersage, der sich daraus ergibt, dass Beziehungen und Rollen *in der Psychologie* über das *geteilte Wissen* ihres Vorhandenseins definiert werden sollten (vgl. Konstrukt der ‚Psychologischen Gruppe', Kap. 4.1.1), und die Metaperspektiven-Akkuratheit somit Bestandteil der Definition sein muss (Abb. 1_3), wird meist im ‚opportunistischen Rückzug' umgangen: Wie in der klassischen Soziometrie und Soziologie werden Rollen (‚Positionen') dann doch in der externen Perspektive der Mitglieder des sozialen Systems oder sogar der von Dritten, den Forschenden, definiert (bspw. für das Konstrukt ‚Macht' explizit bei Witte 2001).

4.2.1 Dilemmata der Führung und die Situation von Management und Organisation im Competing Values Model

Während von der soziologischen Rollentheorie seit Durkheim die *Funktionalität* von Arbeitsteilung und das systemische Zusammenwirken von Aufgabenerfüllungen zur *Stabilisierung* sozialer Systeme im Sinne Parsons bearbeitet werden, stehen für die psychologische Rollentheorie (Sader 1969) Rollen*konflikte* auf verschiedenen intrapersonellen Ebenen im Vordergrund: Interrollenkonflikte, wie sie die Targetpersonen in Abb. 4_15 erleben könnten und für die dann die in Kap. 2.4 besprochene Anspruchsniveau-Regulierung mit Konsequenzen für Compliance und Identitätsrelevanz bedeutsam wird, sowie sog. Intersenderkonflikte zwischen den von verschiedenen Rollensegmentspartnern an den Rolleninhaber herangetragenen und von diesem wahrgenommenen Ansprüchen. Rollenkonflikte lassen Diskrepanzen metaperspektivisch wahrgenommener Rollenerwartungen, den vom Rolleninhaber bei verschiedenen Rollensegmentspartnern *vermuteten Idealfremdbildern* erwarten*:* P[Oi*[P]] ≠ P[Oj*[P]].

Über die Führungsrolle wurde in den vorangegangenen Kapiteln schon einiges gesagt. In Kap. 4.1. war die Emergenz von Führung in unstrukturierten Kleingruppen (Idiosynkrasie-Kredit, Divergenztheorem) und die starke Rollengebundenheit des Positionsinhabers erwähnt worden.

> *„der Führer erlangt seinen Einfluß nur, indem er sich den Normen seiner Gruppe strenger unterwirft als jeder andere Angehörige der Gruppe. Er ist nicht die freieste, sondern die am wenigsten freie Persönlichkeit in seiner Gruppe" (Homans 1950, übers. u. z.n. Hofstätter 1973[5]:355).*

Inhaber einer Leitungsrolle sind unfrei, sind ‚starken Situationen' ausgesetzt, ihr Erleben und Verhalten ist zu einem großen Anteil aus sozialen Bedingungen (– ihren metaperspektivischen Antizipationen!) zu erklären und daher für die Sozialpsychologie besonders interessant. Soziale Situationen sind in Kap. 3 auf die ‚in ihnen herrschenden', die in ihnen wahrgenommenen *Werte* beschränkt worden. Dieser Ansatz wird hier beibehalten.

Formale Führung (Leitung, Management, ...) dient einer heterogenen Anzahl von Werten oder Zielen, von denen nur einige als ‚Normen der Gruppe' (der Geführten, s.o.) gelten können. Wie in der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie Hollanders (1958, 1995), in der die Situationsgelegenheit zur und -anforderung von Idiosynkrasie (Entscheidungsinnovation) deutlich wird, legitimiert sich Führung (u.a.) über die Aufgabe des Entscheidens, über die Setzung und die Verkündung von Werten. Im Zeitalter von Expertensystemen und entscheidungsunterstützenden Computersimulationen könnte man daher soweit gehen, Führungsnotwendigkeit auf komplexe, unsichere, widersprüchliche, paradoxe, dilemmatische Situationen zu begrenzen, in denen (bisher noch) nur Menschen (Führungskräfte) – Entscheidungen treffen und nach außen dann Orientierung und

Sinn vermitteln können (Neuberger 1995:537; 2000a, Wiendieck & Pütz 1995:429). Führungskräfte übernehmen einen Teil der komplexitätsreduzierenden Funktionen von Organisationen: sie sind menschliche Unsicherheitsfilter. Die Komplexität von Interessenkonflikten und Werte-Dualitäten, die Thema von Kap. 3 waren und von *Dilemmata*, in denen Unvereinbares eigentlich nur in Kombination erfolgreich sein kann[29], werden aus der Organisation in die Person der Führungskraft zurück verlegt. Damit werden Führungskräfte auch für ihren Umgang mit Dilemmata bezahlt, ihre Bezüge beinhalten ‚Schmerzensgeld' für ein Aushalten der o.g. metaperspektivischen Diskrepanzen, für die Emotionsarbeit der Perspektivendiskrepanz-Regulation.

Die Idiosynkrasie-Kredit-Situation erzeugt kognitive „Spannungen, die aus der Verfügungsgewalt über den Mitarbeiter bei gleichzeitiger Abhängigkeit von ihm resultieren" (Neuberger 1994, S. 122). Manager haben nicht nur mit der Mitarbeiterführung zu tun. Sie sollen ‚glocal' denken und Meister der ‚coopetition' und der ‚mass customization' sein (Frontin 1997:54ff), die Manager-Klage des ‚Sich auf der Wippe Einrichtens' (camping on seesaws) ist nicht neu (Hedberg et al. 1976 z.n. Fontin 1997:54f).

Eine gedankenreiche Liste bipolarer Werte und Anforderungen, die Führungskräfte gleichzeitig erfüllen sollen, hat Neuberger (1994:91f) zusammengestellt (und 1995 und 2000a erweitert: Tab. 4_11). Das darin enthaltene Professionalitäts-Dilemma von Nähe und Distanz war in seiner Ausarbeitung durch Gennerich (2000) Thema in Kap. 3.4.

Während die Werte-Dualitäten, die in Kap. 3 mit Hilfe des Wertekreises von Schwartz (1992, hier Abb. 3_7) untersucht wurden, nur die differentielle Varianz persönlicher Werthaltungen (und abgeleitet dann die zwischen Situationen oder eben im Value-Fit Ansatz die zwischen Situation und Person) zu beschreiben hatten, sollen die in den Dilemmata der Führung aufgelisteten bipolaren Werte jeweils beide verfolgt werden. Die Entscheidung zugunsten eines Pols und die sich daraus ableitende Selbstkategorisierung und akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation (s. Kap. 3.1), sind hier ebenso unerwünscht, wie sie es für die ‚Unwerte' waren, die Aristoteles zur Demonstration seines Tugend-Konzepts verwendet hat (vgl. Tab. 4_11 mit Tab. 3_1). Dessen ungeachtet werden psychologische Prozesse der assimilativen und akzentuierenden Perspektivendiskrepanz-Regulation ablaufen, sie werden durch die normative Verpflichtung zum Ausgleich, zur Balance und wenn möglich zur Integration nun selbst zum Thema der Verhaltenssteuerung: Balance wird zum Meta-Wert.

[29] Der Begriff wird unterschiedlich eng definiert. Der weitere Sinn: „Ein Führungsdilemma besteht dann, wenn eine Führungskraft bei antagonistischen Entscheidungsappellen unter Entscheidungszwang steht" (Neuberger 1994:536). Der engere Sinn: „Unter einem normativen Blickwinkel sollte ein Dilemma dann vorliegen, wenn der Nutzen der beiderseitigen Verfolgung höher ist, als derjenige einer einseitigen Entscheidung ... Der Nutzen liegt bei der Entscheidung in der Wahl der besseren Alternative, beim Dilemma bei der gleichzeitigen Verfolgung beider Alternativen" (Fontin 1997:37-38).

Tab. 4_11: Dilemmata der Führung nach Neuberger (1994, 1995, 2000a)

Mitarbeiter als Mittel Betrachtung des Einzelnen als Kostenfaktor, Einsatzgröße, Instrument, Parameter, Leistungsträger	⇔	**Mitarbeiter als Mittelpunkt** Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als oberstes Ziel; Mensch im Mittelpunkt
Gleichbehandlung aller Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, unparteiisch sein, keine Bevorzugung / Seilschaft / Korruption	⇔	**Eingehen auf den Einzelfall** Rücksichtnahme auf Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen
Bewahrung Kalkulierbarkeit, Stabilität, Tradition, Sicherheit, Regeltreue	⇔	**Veränderung** Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität
Klarheit Transparenz , alle Informationen offen legen	⇔	**Verschwiegenheit** Vertraulichkeit wahren, Dinge in der Schwebe oder ‚im Dunkeln' lassen können.
Distanz Unnahbarkeit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung, hierarchische Überlegenheit	⇔	**Nähe** Wärme, ‚Verbrüderung', Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung
Selbstorientierung Eigenständigkeit bewahren, eigene Ziele setzen und verfolgen, sich abgrenzen	⇔	**Gruppenorientierung** Kompromissfähig sein, übergeordnete Ziele anstreben, sich ganz mit der Organisation identifizieren
Gesamtverantwortung die Zuständigkeit behalten, für alle Fehler einstehen	⇔	**Einzelverantwortung** Verantwortung delegieren, Rechenschaft fordern
Verfahrensorientierung die ‚Wege zum Ziel' vorgeben und kontrollieren	⇔	**Zielorientierung** Lediglich Ziele und Ergebnisse vorgeben und kontrollieren
Führung (Fremdbestimmung) Kontrolle, Überwachung, Lenkung, Durchsetzung, Strukturierung, Zentralisierung	⇔	**Förderung der Selbstbestimmung** von Autonomie, Handlungsspielräumen, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung
Belohnungsorientierung Tauschbeziehungen etablieren, mit Belohnung/Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive	⇔	**Wertorientierung** auf die Verinnerlichung von Werten dringen, Belohnungsaufschub fordern, Langzeitperspektive
Aktivierung antreiben, drängen, motivieren, begeistern	⇔	**Zurückhaltung** sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten
Spezialisierung ‚Fachmann' sein, bei Sachproblemen kompetent entscheiden	⇔	**Generalisierung** den allgemeinen Überblick haben, Zusammenhänge sehen
Konkurrenz Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Konflikt	⇔	**Kooperation** Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich
Außenorientierung Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen	⇔	**Innenorientierung** sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren; Identifikationszentrum sein

Das Gesagte gilt dabei nicht nur für die Situationsanforderungen an Führungskräfte, also auf der Ebene der Person, sondern, wie Parsons in seiner Theorie sozialer Systeme aufgezeigt hat, ebenfalls oder eigentlich besonders für die darüber liegende Ebene des sozialen Systems: die Organisation. Unter Bezug auf Parsons gelingt dann hier, was für die Inhalte persönlicher Werthaltungen in den Arbeiten von Schwartz & Bilsky (nur) empirisch gelungen war: die Integration und Systematisierung der Werte-Listen (dort insbesondere die von Rockeach, s.Kap. 3.1), hier solcher wie die in Tab. 4_11 wiedergegebene. Da Peters (1988, z.n. Fontin 1997:56) bereits ca. 45 solcher Polaritätslisten gezählt haben soll, ist auch hier eine Integration angemessen.

Das Competing Values Model als Inhaltsraum von Führung und Organisationskultur

Ein Inhaltsmodell, in dem möglichst generalisierbare Dimensionen die relevante Varianz zwischen Aufgaben-, Führungs- und Unternehmenswerten abzubilden gestatten, war Ziel des Organisationstheoretikers K.S. Cameron. Das für mehrere organisationale Ebenen verwendbare Inhaltsmodell komplementärer Werte (Competing Values Model: CVM), das Quinn (1988) und Cameron & Quinn (1999) vorlegen, erscheint auch für eine sozialperspektivische Analyse von Führung und Organisationskultur attraktiv, nicht zuletzt, weil es sich – nach Spiegelung der Originalabbildungen an der Vertikalen – mit dem Wertekreis von Schwartz (1992, Abb. 3_7) zur Deckung bringen lässt! Seiner Einführung wird daher breiterer Raum zugestanden.

Open Systems Model **ADHOCRACY** Ressourcenakquisition	Human Relations Model **CLAN** Mitgliederzufriedenheit
Produktivität **MARKET** Rational Goal Model	Stabilität **HIERARCHY** Internal Process Model

Abb. 4_16: Vier ‚Modelle´ unternehmerischer Effektivität (mit Ergänzungen aus Cameron & Quinn 1999)

Unternehmenseffektivität und Organisationskultur: Die Diskussion um Unternehmenseffektivitätskriterien der 1970er Jahre wurde von Cameron in einem Vier-Quadrantenschema integriert, das den Rahmen des Competing Values Model liefert (Quinn & Rohrbaugh 1983:-364 &:37, Quinn 1988, Cameron & Quinn 1999; Abb. 4_16).

Anschließend wurde ein betriebliches Selbstexplorations-Instrument entwickelt, das Managern erlaubt, die Ausrichtung ihres Unternehmens zu diagnostizieren und Veränderungsziele abzuleiten. Quinn & Cameron (1999) gaben die überarbeitete Neufassung unter dem Namen *Organizational Culture Assessment Instrument OCAI* heraus. In Studie XIIIa und XIIIb wird das OCAI zur sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik im Business-to-Business Geschäft verwendet.

Auch empirisch wurde gearbeitet: Quinn & Rohrbaugh fassten 30 unternehmerische Effektivitätskriterien, die J.P. Cambell 1977 veröffentlicht hatte, in 17 zusammen und holten für diese von 45 Organisationsforschern Wichtigkeitsurteile ein. Eine multidimensionale Skalierung ergab drei Dimensionen: Zwei davon lassen sich als Kreis komplementärer Effektivitätskriterien interpretieren[30], sie ergeben das empirisch basierte ‚Competing Values Model' Quinns (Abb. 4_17).

In der Mitte zeigt Abb. 4_17 die organisationalen Ziele, im zweiten Ring die Mittel, im dritten die abstrakteren Wertebipole (‚value continua' Quinn & Rohrbaugh 1983:372) und außerhalb des Kreises die vier Unternehmens-Modelle aus Abb. 4_16, deren Bezeichnungen hier und in den folgenden Abbildungen unübersetzt bleiben sollen. Bemerkenswert ist, dass eines der 17 Effektivitätskriterien, die ‚output-quality' in der Multidimensionalen Skalierung im Mittelpunkt dieser beiden Dimensionen platziert wurde, also mit den anderen Effektivitätskriterien in etwa gleichem Ähnlichkeitsverhältnis steht (bspw. als ‚Spitzenwert' ohne Varianz blieb). Was bei Schwartz (1992) der persönliche Wert der *Selbstachtung* (mittlere Position in Abb. 3_7) ist auf Ebene der Organisation die erbrachte *Qualität* (*Wertschöpfung* nach Bösenberg & Metzen 1993).

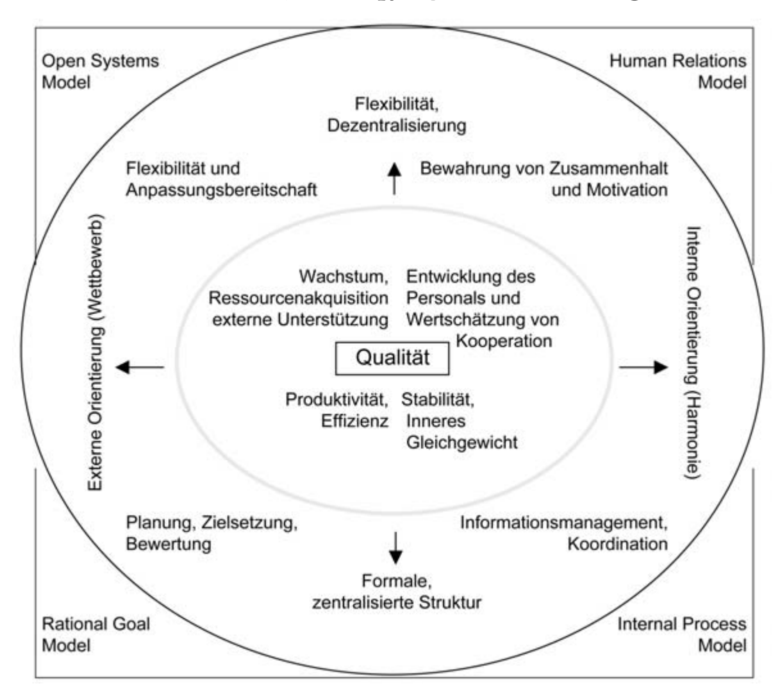


Abb. 4_17: Das Competing Values Model in der ursprünglichen Form von Quinn & Rohrbaugh (1983; waagerechte Achse zur Anpassung an den Schwartz-Kreises in Abb. 3_7 gespiegelt)

[30] Die empirisch zum Kreis orthogonale Ziel-Mittel-Dimension (Quinn & Rohrbaugh 1983) ist spezielles Dilemma von Behörden und Verwaltungen, im Competing Values Model wird sie, wie die Vertikale in Rockeachs Wertepyramide (Abb. 3_6), eine Schichtung im Kreis (Abb. 4_17),

Auch in den inhaltlichen Facetten der Dimensionen und Quadranten zeigt sich große Ähnlichkeit zwischen dem Wertekreis privater Lebensziele und dem Wertekreis unternehmerischer Ziele (Prosozialität rechts oben, Sicherheit rechts unten, Innovativität links oben, Selbstbezogene Erweiterung links unten). Damit bestätigt das Kreis-Ergebnis nicht nur „recognized dilemmas in the organizational literature" und „basic dilemma[s] in organizational life" (Quinn & Rohrbaugh 1983:370), sondern eine recht *universale Semantik* für die Varianz von Werten.

Die Autoren vergleichen ihr Modell mit den *funktionalen Anforderungen an soziale Systeme* nach Parsons; „the parallels are both striking and instructive" (a.a.O.:372): sein Kontinuum von *instrumenteller (Differenzierung)* zu *konsumatorischen Belangen (Integration der Teile)* entspricht ihrer Senkrechten, seine *Internen* und *Externen Belange* ihrer Waagerechten. Im Uhrzeigersinn oben rechts beginnend lassen sich die *Wertebewahrende und Gefühlsmanagement-Funktion (pattern maintenance)*, die *Integrative Funktion*, die *Zielerreichungsfunktion* und die *Anpassungsfunktion* Parsons' (und Hares) den vier Unternehmens-‚Modellen' in Abb. 4_17 zuordnen.[31] Mit dem Effektivitäts- und Organisationskulturkreis verbunden ist dann auch die Forderung nach *Balance* zwischen Integration und Differenzierung und der zwischen internem und externem Fokus von Aktivitäten, die Quinn die Gelegenheit gibt, Balance auch als Anforderung an den ‚Master-Manager' zu stellen.

> *„... the manager's role is to balance a set of contradictory positive values and to avoid the blind pursuit of any one value" (Quinn 1988:90).*

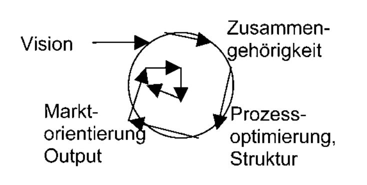
Das Competing Values Model erlebt eine starke Resonanz in der Praxis der Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung (Cameron & Quinn 1999, Lamonde 2003). In einer unabhängigen Arbeitsgruppe wurde es zu falsifizieren versucht: Walton & Dawson (2001) bezweifeln seine externe Validität: als ‚academic model' dürfe es zur Sichtweise von Praktikern nicht gut passen. Sie versuchten daher, die ursprüngliche Ähnlichkeitsuntersuchung von Quinn & Rohrbaugh (1983) mit 39 Leitungsverantwortlichen verschiedener Konzerne zu wiederholen. Allerdings wurde an Stelle des mitarbeiterbezogenen Werts ‚Kohäsion' die Negativ-Formulierung ‚Konflikt' verwendet (dass *Werte* per definitionem positiv sind, war den Autoren entgangen). Ihretwegen trat in der Multidimensionalen Skalierung eine starke Positiv-Negativ-Dimension zu tage. Die Autoren frohlockten darüber, dass hier die erwartete Diskrepanz zwischen ‚academic perceptions' und ‚managerial perceptions' zu tage trete. Nachdem sie den Versuchsfehler der Valenzinversion bemerkt und die

[31] Der von Quinn & Rohrbaugh (1983) antizipierten Enttäuschung zeitgenössischer Organisationstheoretiker über eine bloße Zurückführung der Unternehmenseffektivitäts-Frage auf die Strukturelle Soziologie wird von ihnen mit dem Hinweis begegnet, dass auch die mit der Globalisierung modern gewordenen Themen der Innovation und des Wachstums im Modell ihren angemessenen Platz erhalten haben (oben links). Zudem fördern Metaphern, die wie im Modell antithetisch formuliert sind, die gewünschte Kreativität. Für Parsons Strukturalismus wird somit genügend Toleranz für dynamische Modellierung konstatiert.

Ähnlichkeitsurteile für dieses Kriterium umgepolt noch einmal analysiert hatten, wurden „striking similarities" offensichtlich (2001:189): die ‚academics' waren so weltfern nicht, der empirische Quinn-Kreis hatte sich replizieren lassen.

Er bildet eben, wie der Schwartz-Kreis persönlicher Werthaltungen, eine *semantische* Ordnung der (hier organisationalen) Werte ab[32], und solche semantische Ordnungen werden anscheinend recht universell geteilt. Auf die speziell die sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik betreffende Kritik der Annahme interpersonell gleicher Iteminterpretationen bezogen (vgl. Kap. 4.1.1), kann dem Competing Values Model bei diesem Ergebnis eine gute Eignung für interpersonelle Vergleiche bescheinigt werden.

Zu den Anwendungen des Inhaltsraums gehören prädiktive Entwicklungsmodelle von Betrieben (Abb. 4_18 links) und Management-Karrieren (Abb. 4_18 rechts; die Richtung, in der der Kreis durchlaufen wird, ist bei ähnlichem Startpunkt invers). Anhand von betrieblichen Beispielen schildert Quinn (1988) typische Schwierigkeiten des Übergangs zwischen einzelnen Entwicklungsphasen.



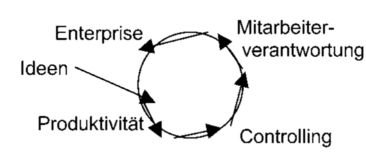


Abb. 4_18 Skizze der Entwicklungsphasen von Betrieben und von Führungskarrieren (nach Quinn 1988)

Auch die historische Entwicklung von Management-Ideologien lässt sich im Competing Values Model als Trajektorie darstellen: Taylors Scientific Management und Webers Bürokratie-Theorie sind im Sicherheitsquadranten rechts-unten zu platzieren, die Human Relations Bewegung der 1970er rechts oben, die Innovationsbemühungen der 1980er links oben, die Fortsetzung von Flexibilitätsbetonung und Teamarbeit im Lean-Management (hierzu Quinn & Claire 1997) wird wohl schon den Kunden zuliebe nötig. Ob das zur Zeit aktuelle Customer-Relationsship-Management (vgl. Kap. 5) wegen der angesprochenen Kundenorientierung ebenfalls eher ‚oben' zu lokalisieren ist, wie Paulin et al. (2000a,b) meinen, oder wegen der Betonung des systematischen und IT-unterstützten Managements (nach Lager und Personal nun auch der Kunden) eher im Controlling-Quadranten rechts unten, oder gar, wie die Diplomarbeit von Boultgen (2003) argumentiert, tatsächlich die Integration der Werte erreicht, muss zur Zeit noch offen bleiben.

[32] Jedenfalls kann ein äquivalenter Kreis auch für andere Werte-Items resultieren, bspw. hat Finegran (2002) in einer in Kap. 3.2 zitierten Value-Fit Studie eine Skala von 24 organisationalen Werten, mit der freimütigen Auskunft, „there were no prior expectations of the factor structure" (2000:157), unipsatiert zu vier Faktoren reduziert, die m.E. die vier Quadranten des Competing Values Model replizieren können: ‚Vision', ‚Humanity' ‚Adherence to Conformity', ‚Bottom-Line Values'. Bei Auswertung ipsatierter Daten könnten je zwei der Polungsfaktoren in je einen bipolaren aufgehen.

Für die Sozialperspektivitätsforschung ist die Lokalisierung verschiedener *Interessengruppen* interessant: per Definition müssten sie je ein Segment des Kreises – von unternehmensinternen Gruppen mit ihrer Funktion konform – vor anderen Segmenten bevorzugen. Wie in Kap. 3.1 argumentiert, trägt die identitätsstabilisierende akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation nun zu unternehmensinternen und wirtschaftspolitischen Konflikten bei. Platziert man bspw. die Kunden links oben, stimmen sie in ihrer Flexibilitätsforderung mit den Mitarbeitern, in ihrer Marktorientierungsforderung mit Shareholdern und Analysten überein. Für die interne Stabilität des Unternehmens muss sein jeweiliges Verwaltungsmanagement anscheinend alleine sorgen, Zertifizierungsverfahren und auch der Gesetzgeber wirken stabilitäts-unterstützend ein. Können Unternehmen bzw. die Personen, die Mitglieder ihres Managements sind, diese multiplen (und dilemmatischen) Erwartungen metaperspektivisch akkurat wahrnehmen, in ihre Handlungsplanung einbeziehen[33] und die Wirkung ihrer Entscheidungen in den geschilderten verschiedenen Perspektiven akkurat antizipieren?

Das Competing Values Model der Führungsrollen

Die Anwendung des Competing Values Model in der unterstützten Managment-Reflexion führte zur Formulierung von beruflich-professionellen Zielwerten für Führungskräfte, die als Führungsrollen mit entsprechenden Verhaltensbeschreibungen den Kreis ausfüllen (Instrumente ‚CVLI', Quinn 1988; ‚MSA', Cameron & Quinn 1999). Abb. 4_19 zeigt den *Führungsrollenkreis* von Quinn (1988, Competing Values Leadership Instrument) der auf den gleichen bipolaren Achsen wie Abb. 4_17 nun acht verschiedene Führungsrollen platziert. Können sie zur Kategorisierung von perspektivendifferenzierten Rollenanforderungen an den Positionsinhaber verwendet werden?

33 Wie die Integration divergierender Rollenerwartungen bewerkstelligt werden könnte, lässt sich bspw. ebenfalls aus der Dilemma-Literatur ableiten. Neuberger (1994, 2000a) systematisiert 10 Wege des Umgangs mit Dilemmata, in angewandten Management-Publikationen besonders beliebt ist die Rede vom „Dritten Weg", der sich beim näheren Hinsehen aber oft nur als Balance, also als Kompromiss im Sinne der aristotelischen Mitte (Kap. 3.1) oder eines situationsadäquaten Je-Nachdems erweist. Das von der Spieltheorie entwickelte log-rolling Verfahren (s. L. Thompson 1990), das in sozialen Konflikten echte Win-Win-Lösungen produziert (s. Abb. 3_27), kommt auf der psychologischen, also intrapersonellen Ebene im Falle der Dilemmata nur einem Je-Nachdem gleich. Einzig das von Fontin (1997, 1998) ausgearbeitete ADINO-Verfahren (zur ***A****ufhebung von* ***D****ilemmata* ***in O****rganisationen*) ist m.E. innovativ: es basiert auf der Zerlegung von Handlungen in Ziel- Weg-Hierarchien (die dritte Dimension des Befunds von Quinn & Rohrbaugh (1983), die Wertepyramide Rockeachs wird wieder nötig): in den Operatorenketten werden die für die Unvereinbarkeit verantwortlichen Operatoren identifiziert und eliminiert, mit neu zusammengestellten, nur eben weniger prototypischen Operatorenketten können die Handlungsziele dann beide gemeinsam erreicht werden.

Während der *Broker* verhandeln, repräsentieren und überzeugen soll, muss ein *Innovator* Visionen kreieren und Veränderungen in Gang setzen. Ein *Mentor* sollte sich in Kollegen und nachgeordnete Mitarbeiter individuell einfühlen können, sie bei ihrer Karriere beraten und fördern. Ein *Facilitator* motiviert zur Partizipation, moderiert und entwickelt Teams, schlichtet Konflikte. Auf den *Monitor* kommt die Aufgabe des Informationsmanagements zu, er hat Routinen zu lenken, Prozesse zu dokumentieren und Vorschriften zu prüfen. Dem *Coordinator* obliegt das betriebswirtschaftliche Controlling, die Organisation von Finanzplanung und Budgetierung, er analysiert betriebliche Aufgaben und koordiniert Prozessschritte. Zielsetzung, Planung und Aufgabendelegation sind die Kernbestandteile der Tätigkeit des *Directors*, während *Producer* intrinsisch und rational die Aufgabenerfüllung voranbringen und die wettbewerbliche Dynamik an das Unternehmen weitergeben.

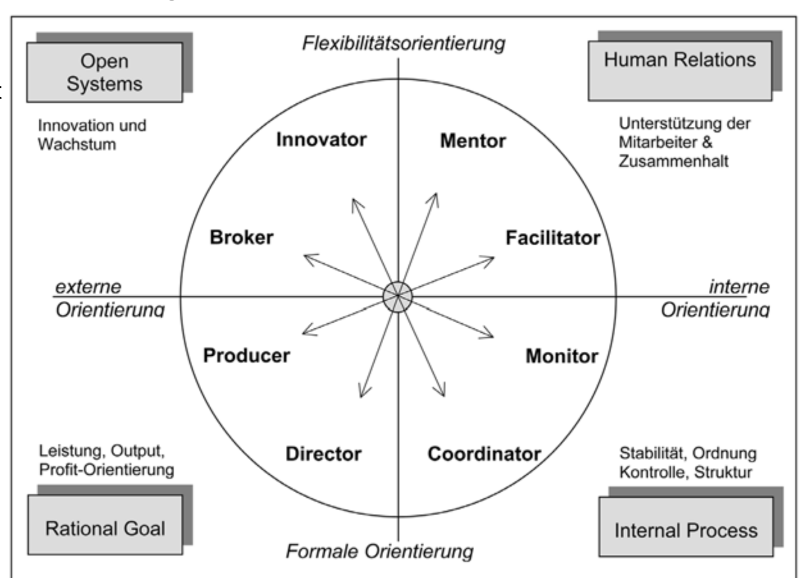


Abb. 4_19: Die acht Führungsrollen im Competing Values Model von Quinn (1988)

Mit dieser kurzen Rollenbeschreibung (ausführlicher Quinn 1988) wird deutlich, dass die erste Hauptdiagonale des Führungsrollenkreises (Human Relations vs. Rational Goal) den klassischen Rollenkonflikt zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung abbildet, die zweite Diagonale, hierzu orthogonal, das Dilemma zwischen Stabilität und Veränderung. Wenn die Führungsrollen vollständig auf verschiedene Positionen aufgeteilt sind, wie es Fiedlers Kontingenzmodell oder das Modell dualer Führung nach Bales & Slater annehmen und große Organisationen wohl auch verwirklichen können, und wenn die psychologischen Prozesse der Compliance und Identifikation sowie die damit zu erwartende interne Perspektivendiskrepanz-Regulation im Sinne von Kapitel 3 eintritt, sind *soziale* Konflikte zwischen den Positionsinhabern zu erwarten.

Werden die Rollen als divergierende Erwartungen verschiedener Rollensegmentspartner in wenigen oder gar einer Position vereinigt, ist der Konflikt, wie oben beschrieben, in die Person hinein verlagert.

Der Quinnsche Führungsrollenkreis kann für die Dilemmata der Führung ein ausreichend brauchbares Sortierraster liefern. Die 14 Bipole, die Tab. 4_11 aus Texten Neubergers zusammenstellt, lassen sich sicherlich nicht alle perfekt in den Kreis einordnen, die Itemaufklärung im faktorenanalytischen Sinne dürfte aber beachtlich sein. Auch die in einer Arbeitsanalyse bei Regisseuren identifizierten sieben bipolaren ‚Balanceakte' (Groben 1999) lassen sich m.E. recht gut zu einem dem in Abb. 4_19 vergleichbaren Kreis umordnen. Für die Zwecke der Sozialperspektivitätsforschung zumindest scheint das Competing Values Model ausreichend differenziert, es stellt recht universale Dimensionen der sozialen Situation zusammen, die das Ausmaß des Value-Fit (oder umgekehrt: des Rollenkonflikts) bestimmen lassen dürften und die Interaktionen der Führungskraft mit ihren Rollensegmentspartnern (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Peers und externen Kunden) einer sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik zugänglich machen.

Zur Exploration der ökologischen Validität des Competing Value Model wurde an eine, in Kap. 4.2.3 vorgestellte Studie aus Serie X ein Fragebogen- und Interview-Block beigegeben: die Darstellung der sozialperspektivisch relevanter Ergebnisse soll den Abschnitt 4.2.1 beschließen.

Pilotstudie Xa: Top-Manager unter Dilemma-belasteten Kollegen

Im Rahmen ihrer von Verf. betreuten Diplomarbeit interviewte Anja Seele (2001; vgl. auch Seele 2003) 14 Top-Manager eines international tätigen BtB-Handels zu Beispielen dilemmatischer Situationen und Lösungsmöglichkeiten. Vor diesem halbstrukturierten Gespräch bearbeiteten die Teilnehmer einen Fragebogen, über dessen ersten Teil Kap. 4.2.3 berichtet. Um die Eignung des Quinnschen Modells zu explorieren, wurden anschließend vier Rollen-Bipole aus den acht Rollen des Führungsrollenkreises (Abb. 4_19) und, durch vollständige paarweise Kombination der vier Organisationskulturen (‚Ecken' von Abb. 4_17 bzw. Abb. 4_19), sechs Strategien-Bipole mit jeweils einigen geschlossenen Fragen vorgelegt. Rollen und Strategien waren in kurzen Vignetten formuliert, Abb. 4_20 zeigt eine der Rollen-Bipol – Aufgaben; die Strategie-Bipole waren nur direktperspektivisch zu bewerten.

Die Top-Manager bezeichnen die Rollen- und Strategien-Dilemmata als gleichmäßig selten (Abb. 4_21), zeigen sich durch Strategien- aber eher als durch Rollendilemmata belastet ($t(13)=2{,}61$ $p=.03$). Mit der Komplexitätstheorie von Jacques (1996, z.n. Penny 2001), die eine mit der organisationalen Hierarchie zunehmende Komplexität organisationaler Anforderungen propagiert, könnte sich dies Belastungsverhältnis bei weniger hohen Führungskräften umkehren.

A	⇔	B
Einerseits sind Innovationen gefragt: Probleme auf kreative und geschickte Weise lösen und neue Ideen einbringen; neue Konzepte ausprobieren, Wandel anstreben.		Andererseits ist Controlling nötig: Die Kontinuität der alltäglichen Abläufe sichern, Störungen im Arbeitsablauf minimieren; den Überblick über Ereignisse in der Abteilung behalten usw.

	fast nie				fast immer
Diese Situation wird bei mir eindeutig entschieden zugunsten von A ○ *zugunsten von B* ○	0	1	2	3	4
Ich möchte beides. Dann kommt die Situation als Dilemma bei mir selbst vor:	0	1	2	3	4
Sie kommt bei meinen Kollegen im allgemeinen als Dilemma vor:	0	1	2	3	4
	nicht				*sehr stark*
Wenn sie bei mir als Dilemma vorkommt, belastet mich das	0	1	2	3	4
Wenn sie bei Kollegen vorkommt, belastet es sie vermutlich	0	1	2	3	4

Abb. 4_20: Aufgabe zur Bewertung eines der Rollenbipole („Innovator ⇔Coordinator") in Studie Xa.

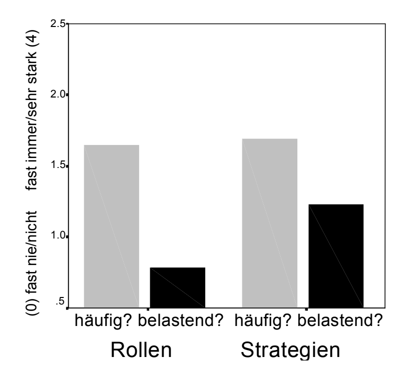


Abb. 4_21: Häufigkeits- & Belastungsempfinden von Dilemmata in Rollen und Strategien. (Studie Xa, N=14 Topmanager).

Obwohl die Komplexitätstheorie auch eine bessere Komplexitätsbewältigung durch Inhaber hierarchisch höherer Positionen annimmt, haben sich zwei der 14 Top-Manager in Studie Xa die Vermutung der Kollegensicht nicht zugemutet.[34] Abb. 4_22 zeigt die Mittelwerte der perspektivendifferenzierten Rollenbeurteilung durch die 12 verbleibenden Manager: die Häufigkeit dilemmatischer Situationen wird für alle vier Rollen-Paare sowohl für die eigene Person als auch für die Kollegen im Schnitt als etwa

[34] Ohne Bezug auf die Komplexitätstheorie erbringen Harris & Ogbonna (1998) ein zu ihr konträres Ergebnis: die qualitative Analyse von Interviews in drei Handelsketten ergab, dass Top-Manager der Zentrale eine nach dem Organisationskultur-Konzept von J. Martin sog. *Integrative Ideologie* vertreten (betriebsweiter Konsens in der Organisationskultur, Vorschriften dafür aus der Zentrale, Führung als Vision, Direktion und Monitoring, keine Toleranz für Komplexität), während Filialleiter die sog. *Differenzierungsideologie* (Differenzen zwischen Zentrale und Filiale, Führung als Ausgleich und Facilitation, Komplexität durch die beiden Subkulturen) und die unterstellten Mitarbeiter die sog. *Fragmentierungsideologie* (Unvorhersehbarkeiten, kontextbezogene Interpretation, Flexibilität, große Komplexität) vertreten (müssen). In einer ‚grounded theory' dieser Art wird der höheren Führung weniger Komplexitätstoleranz zugetraut. Perspektivenübernahme mit Cronbach-scher stereotype accuracy könnte das Middle Management leisten, die differential accuracy, also die dyadenspezifische aber sollte am besten von den nachgeordneten Mitarbeitern geleistet werden.

gleich wahrgenommen (Abb. 4_22 links), aber man traut sich selbst einen belastungsfreieren Umgang damit als den Kollegen zu (Abb. 4_22 rechts, Messwiederholungsfaktor Perspektive F(1,11)=16,4 p=.002, Rollenpaar und Interaktion je F(3,9)<1,5 p>.30).

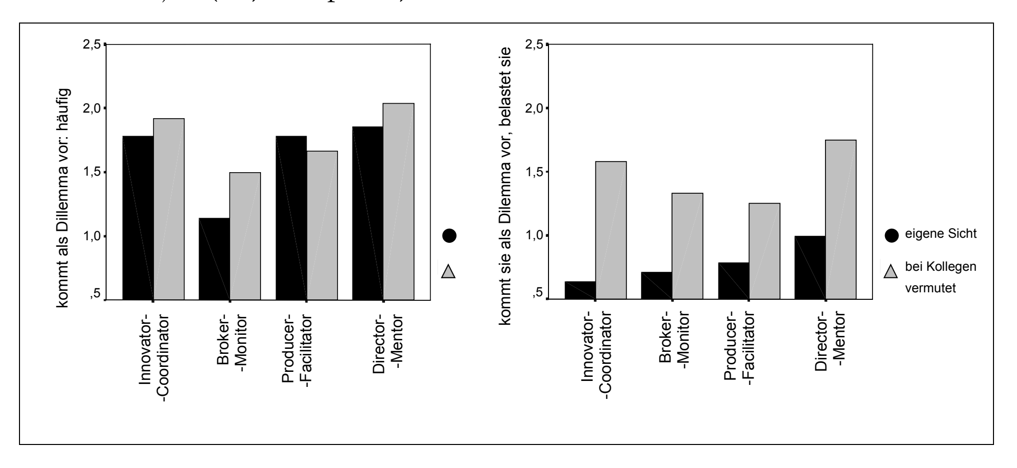


Abb. 4_22: Häufigkeits- und Belastungsempfinden für die vier Rollen-Paare mit Metaperspektive. (Studie Xa, N=12 Top-Manager, Ratingskala: 0=nie/nicht, 4=fast immer/sehr stark, Abb. 4_20)

Der Glaube an eine gute, im sozialen Vergleich bessere Belastungsresistenz (Better-than-Average, Kontrollillusion und Third-Person-Effekt vgl. Kap. 2.2 und 2.4) könnte für höhere Führungskräfte typisch sein: Effizienzerwartungen sind nach Neuberger Kernbestandteile der Führungsideologie. Das *Management* (managen von lat. manus Hand, ‚bewerkstelligen', Kluge 1989:458) kann sich kaum Reflexionen leisten, viele seiner Aufgaben (insbesondere die des producers, vgl. Abb. 4_19) sind ist für die Zone hinter dem Rubikon eingerichtet (Kap. 2.4.1, situative Faktoren der ‚positive illusions', Taylor & Gollwitzer 1995). Andererseits haben die Ergebnisse aus Zufriedenheitsbefragungen gezeigt, dass auch wenig privilegierte Personen sich selbst als robuster und zufriedener empfinden (Kap. 2.4.1), auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ihren Kollegen weniger Belastungsresistenz zutrauen (Kap. 2.4.2). Ist die Annahme von Rollenkonflikten somit vielleicht selbst nur ein Third-Person-Effekt, die akademische Rede von Dilemmata eine „pathetic fallacy" (Deutsch 1960, z.n. Brickmann et al. 1978:926; vgl. Kap. 2.4.1)? Oder leugnen die Manager von Studie Xa (Fischer 1993, Tab. 2_4)? Besonders akkurat in der antizipierten Reihenfolge des Belastungsrisikos der vier Rollenkonflikte für

Häufigkeit	Belastung
.50 .19 .28 Ø	.65 .12 .26 Ø

Abb. 4_23: Profilkorrelationen über vier Rollenpaare. Links Selbstaussage und bei den Kollegen vermutete Häufigkeitswahrnehmung, mit der sie den Rollenbipol als Dilemma empfinden. Rechts perspektivendifferenzierte Belastung (N=12 Top-Manager, Studie Xa)

die Kollegen sind sie jedenfalls nicht, die Metaperspektive trifft die mittlere Kollegenmeinung weniger als es die eigene kann (Abb. 4_23).

Eine Einordnung des Befunds aus Abb. 4_22 in den Bereich der Führungs-Ideologien (auch in der theoretischen Konzeption als Pluralistic Ignorance gilt die Metaperspektive zwar als nichtveridikal aber dennoch verhaltenswirksam, s. Kap. 2.2.3) erhält Unterstützung aus der differenziellen Verortung der (allerdings nur 14) Manager im Führungsrollenkreis (über die Erhebung der für Abb. 4_24 benötigten Selbstbild-Lokation berichtet Kap. 4.2.3).

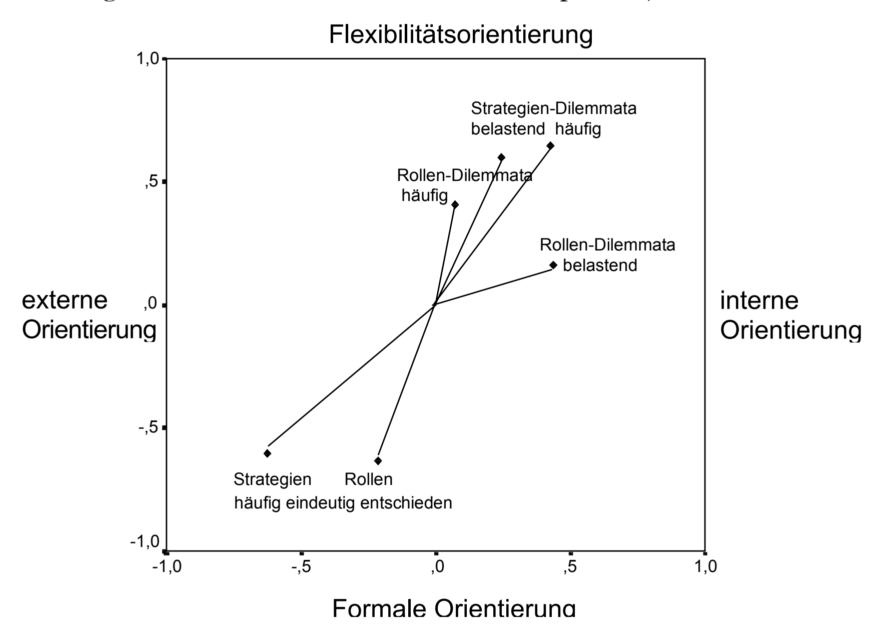


Abb. 4_24: Korrelation der Selbstbild-Positionierung von 14 Top-Managern im Führungsrollenkreis mit ihren Aussagen zum Umgang mit Rollen- und Strategie-Dilemmata (Studie Xa)

Manager mit Rational Goal Orientierung geben kaum Belastungen durch Dilemmata an. Entweder erleben sie keine, da sie einseitig zu entscheiden pflegen. Oder sie kontrollieren ihre Äußerungen in Compliance mit den Normen ihrer Rolle. Drittens könnten sie, in vollständiger Rollen-Identifikation und ohne Impression-Management Reflexionen, in ihrem rollenbedingten semantischen Bezugssystem, das sich von dem der auf Human Relations spezialisierten Kollegen unterscheidet, die Items (Abb. 4_20) anders interpretieren. Obwohl eine Differentialdiagnostik dieser drei Wege, die noch einmal in Sozialisations- und Selektionsanteile unterteilt werden könnten, noch nicht geleistet ist (vgl. Kap. 2.2.3), regt der Befund, bei der gegebenen kleinen Stichprobe noch spekulativ, dazu an, das Konstrukt der ‚starken oder schwachen' Situation weiter zu differenzieren: Manager auf Positionen mit

Rational Goal Orientierung stehen in einer *starken und homogenen* Situation, ihr Erleben und Verhalten weist hohe Konsistenz auf, von ihren Rollenpartnern dürfte es personal attribuiert werden (vgl. Kap. 2.2.2: Ross et al. 1977b; auch aus Funders Accuracy-Project dürfte hier eine Zuschreibung ‚realer Persönlichkeit' resultieren, vgl. Kap. 4.1.3). Sowohl über den Weg der Selbstwahrnehmung, als auch über den der Verarbeitung empfangener Fremdbilder in Metaperspektiven (Abb. 4_4 links) wird dies für die direkt- und metaperspektivische Selbstbeschreibung ebenso zu erwarten sein: interpersonelle Diskrepanzdreiecke auf Person-Ebene dürften den begehrten Richtungstyp-13 aufweisen.

Manager auf Positionen mit Flexibilitätsorientierung stehen als Führungskräfte ebenfalls in einer *starken* aber aufgrund der divergierenden (und eben teils dilemmatischen) Rollenanforderungen in einer *starken aber heterogenen* Situation. Sie dürften ihr Handeln rollensegments-kontingent ausrichten und für die verschiedenen Rollensegmente unterschiedliche Metaperspektiven ausbilden. Hier ist eine dyaden- bzw. rollensegmentsspezifische Akkuratheitskorrelation vermuteter Fremdbilder mit empfangenen Fremdbildern möglich. Somit erhält die ‚Situation' – über ihre Bereitstellung von Kommunikations- und Feedbackgelegenheiten hinaus – weiteren Einfluss auf die Perspektivenübernahme.

4.2.2 Praxis multiperspektivischer Führungskräfteentwicklung

Nach einer Vorstellung von Konzeption und Befunden zum Upward- und 360° -Feedback, dass vor dem Hintergrund der gruppendynamischen Teamentwicklung (Kap. 4.1.1) und der rollentheoretischen Konzeption von Führung (Kap. 4.2.1) *ohne Metaperspektive auszukommen meint*, möchte Kapitel 4.2.3 anschließend explorieren, ob die Methode von der Aufnahme des von der Führungskraft *bei anderen vermuteten Fremdbilds* in das Instrument profitieren kann.

4.2.2.1 Die Methode des 360°- Feedback

Beurteilungsverfahren sind wichtige Instrumente des Personalmanagements. Eine grundlegende Motivation, hier Fremdratings zu benutzen, mag durch das (in der relevanten Literatur oft gar nicht mehr ausgesprochene) Misstrauen gegenüber Selbsteinschätzungen genährt sein; Selbstauskunftsverfahren lassen Selbstwertschutz und Impression Management befürchtet (Moser 1999). Über das Ausmaß an zu erwartender Täuschung wird es aber wohl ähnlich unterschiedliche Meinungen wie empirische Ergebnisse geben (eine instruktive Studie samt Modell liefern McFarland & Ryan 2000). Während in der Psychologie die Debatte um ‚statistische versus klinische Urteilsbildung' einmal hohe Wellen schlug, verlässt man sich in betrieblichen Auswahlverfahren auf Fremdbildurteile – von HR-Mitarbeitern[35] oder externen Beobachtern im Assessment Center

[35] Human Ressources; ersetzt auch im deutschen die Bezeichnung des ‚Personalers'

sowie, für die innerbetriebliche Karriere, auf die von Vorgesetzten *(Downward-Beurteilung).*

Nach langjähriger Erfahrung und, „angesichts eines ‚Unbehagens' bezüglich der Zuverlässigkeit (=Reliabilität), Genauigkeit und Vollständigkeit von mitarbeiterbezogenen Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte" (Gerpott 2000:-195), beispielsweise wegen zu geringer Kenntnis der zu beurteilenden Person (Moser 1999:15), oder wegen einer bei Vorgesetzten typischen Konfliktscheue (Fried et al. 1992, z.n. Adsit et al. 1996:63), wird im Rahmen von Zielvereinbarungen (management by objectives) mit der Gewinnung betrieblicher Leistungsrückmeldungen aus anderen Perspektiven, aus der externer Kunden aber auch aus der interner Kunden experimentiert.

Upward-Beurteilungen von Führungskräften durch die ihnen unterstellten Mitarbeiter haben allerdings eine anderen Ursprung: sie sind institutionell gefördertes *Feedback* und gehören zu den Personal- bzw. Führungskräfte*entwicklungs*methoden (FKE). Führungskräfte erhalten mit steigender hierarchischer Position im Alltagsgeschäft keine persönlichen Rückmeldungen mehr, zumindest nicht von ihnen unterstellten Mitarbeitern: zu den mit Macht traditionell verbundenen Konventionen gehört die einer *Illegitimität der Upward-Beurteilung*: Aus Perspektive von hierarchisch Höhergestellten sind Unterstellte ‚nicht satisfaktionsfähig', ihnen steht keine Urteilskompetenz zu. Aus Perspektive der hierarchisch unterlegenen Person sind Rückmeldungen ‚nach oben' wenig effizient und im Falle (nichtanonymer) negativer Aussagen für die eigene, eben abhängige Position sogar gefährlich. Überlegungen zu Macht als Problem finden sich in der Literatur zwar selten[36], für die Anonymität der an Upward-Verfahren teilnehmenden Mitarbeiter aber wird gesorgt.

Die größte Chance des Upward-Feedbacks liegt in seiner Potenzial, Gespräche anzustoßen (vgl. Kap. 4.1.1 & 4.1.2). Doch auch schon die individuelle Reflexion über die schriftlich erhaltene Rückmeldung soll das *Motiv der Selbstkonsistenz* ansprechen. Gehört doch zum modernen Selbstmanagement, die eigenen Stärken und Schwächen einschätzen zu können, denn dies „stimuliert die Selbstentwicklung (nicht nur von Führungskräften)" (Scherm & Sarges 2002:3). Dabei soll sich ein Entwicklungsanstoß besonders für diejenigen Manager ergeben, die ihre Effektivität überschätzen. Von ihnen wird erwartet, dass sie eine Korrektur ihrer Selbsteinschätzung, oder eventuell sogar eine Verbesserung ihres Umgangs mit den Rollenpartnern anstreben. In der Führungskräfte-Entwicklung treffen Beurteilungsverfahren mit der Survey-Feedback-Methode zusammen. Kostengünstiger als in einer moderierten Face-to-Face Rollenaushandlung soll so ein Zuwachs im „managers awareness of and

[36] Ausnahmen: Brutus 1999:679 u. :690; Baumeister 1988; Ludorf 1998 kreiert für die Hemmung von Untergebenen, ein negatives Feedback nach oben zu geben, den Begriff der „Hierarchieangst".

sensitivity to the expectations of relevant others in their organization" (Hooijberg & Choi 2000:361) erreicht werden. Seit Beginn der 1990er Jahre – in der Erkenntnis dilemmatisch verschiedener Anforderungen durch verschiedene Rollensegmentspartner an Führungskräfte (vgl. Kap. 4.2.1) – wird das Verfahren des Upward-Feedback auf andere Rater-Quellen ausgedehnt: es wird zum Multi-Perspective-Assessment, zur ‚Rundumbeurteilung', zum *360°-Feedback*.

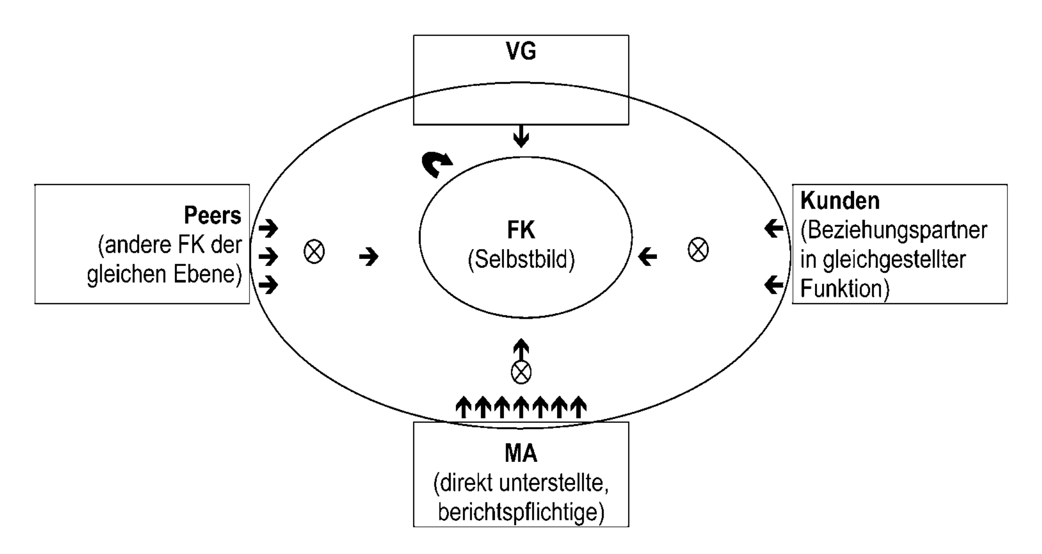


Abb. 4_25: 360°-Feedback als Führungskräftbeurteilungs- und Entwicklungsverfahren.

Die *Selbstbeurteilung* scheint dem Instrumentarium nachträglich, wohl um die prozedurale Fairness der Beurteilungsprozedur sicherzustellen (Moser 1999:15), zugefügt worden zu sein. Es gibt weiterhin Verfahrenpraxis ohne Selbstbeurteilung (z.B. Greguras et al. 2003). Sie dürfte jedoch auch einen wichtigen Anteil am zum Selbstmanagement wichtigen Entwicklungsanstoß (Lewins ‚unfreezing') haben, verhindert sie doch den in der 360°-Literatur bisher noch nicht diskutierten Hindsight-Bias (Rückschau-Fehler, Glaube, den gerade erfahrenen Sachverhalt zuvor gewusst zu haben, vgl. Kap. 2.1.3).

Metaperspektivische Kognitionen sind im Verfahren bisher nicht enthalten. Um zu eruieren, ob das Instrument von der Erhebung der von der Target-Führungskraft *bei anderen vermuteten Fremdbilder* profitieren kann, sind insbesondere die bisherigen Funktionen der Selbstbild-Erhebung und die der rückgemeldeten Selbst-Fremd-Übereinstimmung zu klären.

Zunächst ist eine uneinheitliche Konzeption der Multiperspektivität des Verfahrens zu verzeichnen. Oben war sie mit dem vermutlich rollensegments-differenzierten Verhalten von Managern begründet worden. Beurteilungs-diskrepanzen zwischen den Rollenpartnern sollten die Qualität des Verfahrens

dann eigentlich erhöhen. Seitdem aber das Ziel, Selbstüberschätzer zu realistischeren Selbstbeurteilungen zu veranlassen, in den Vordergrund rückte, wird der eP-Konsens der Fremdbeurteiler als wünschenswert und validitätssichernd angesehen. Zudem wirkt der Urteilerkonsens auf die Selbst-Attribution der empfangenen Bewertungen förderlich, denn, „*it forces an individual to be more self-aware as it is harder to dismiss the same negative feedback from multiple individuals*“ (Ryan, Brutus et al. 2000:268).

Mit der damit einhergehenden Vorstellung, die Einholung von Bewertungen aus mehreren Perspektiven werde ‚verlässlichere (objektivere und reliablere)‘ Leistungsbeurteilungen ergeben, die stark an die in Kap. 4.1.3 diskutierte Konzeption der Persönlichkeitspsychologie angeleht ist, gerät die Methode des 360°-Feedbacks zunehmend in Gefahr, wie die Downward-Verfahren zur Führungskräfte*beurteilung*, zur Leistungsmessung mit Konsequenzen für Bezahlung und Aufstieg eingesetzt zu werden (s. Greguras et al. 2003). Vor diesem Hintergrund blieb die Objektivitätsideologie natürlich nicht ohne Kritik, denn: „*Vier oder zwölf Augen sehen nicht genauer als zwei, sondern vor allem: etwas anderes*“ (Neuberger, 2000b:19). Zum Fehlerausgleich tragen, wie die Formeln der Mess- und Testtheorie zeigen, nur Messungen mit unsystematischen Abweichungen bei. Gehören die vier Augen zwei Personen mit systematisch verschiedenen Perspektiven (vgl. Abb. 4_25 mit Abb. 4_15, Malloy et al. 1997), die bspw. durch ihre eigene Rolle als Vorgesetzter und Untergebener bedingt sind, so enthält ihre evtl. unterschiedliche Aussage Informationen über die tatsächliche Verschiedenheit des Verhaltens der Targetperson in ihren einzelnen Rollensegmenten! So gesehen wäre das 360°-Feedback eine gute, die externe Validität von Führungskräftebeurteilungen verbessernde Methode. Andererseits sind unterschiedliche Wahrnehmungen des gleichen Sachverhalts infolge verschiedener Beurteilungskriterien möglich, die systematisch mit den organisationalen Rollen variieren und mit der Qualität des zu Beurteilenden interagieren können. Die ganze Komplexität der Sozialen Wahrnehmung kommt in diesem Instrumentarium somit zum Tragen. Das macht die 360° -Methode aus wissenschaftlicher Sicht für eine Analyse von Perspektivendivergenzen besonders interessant.

> *„Würde man abgehen von der Annahme, es gäbe das ‚eigentlich‘ richtige Urteil ..., dann könnte man gerade die Unterschiedlichkeit (Streuung) der Antworten als zentrale Information nutzten...“ (Neuberger 2000b:26).*

Da die Anwender, sowohl die beurteilte Führungskraft als auch die den Feedbackprozess anleitenden, meist externen Facilitators, mit der *Rechtfertigung der Urteilsdiskrepanzen* die meisten Probleme haben, wird ihre Beschreibung und ggf. Erklärung seit Mitte der 90er Jahre in diesem Feld erneut betrieben. Mittlerweile liegt eine ganze Reihe von Studien über Selbstbild-Fremdbild-Vergleiche mit der 360°- Methodik vor. Ein Teil der meist US-amerikanischen

Veröffentlichungen zielt auf die Frage von Rassen- und Geschlechterfairness der eingesetzten Instrumente (z.B. Mount, S, H & H 1997;Vilkinas 2000, Penny 2001), andere zum Teil methodisch sehr qualifizierte Arbeiten sind an der Organisationspsychologie der Perspektivendivergenz selbst interessiert (z.B. Salam et al. 1997, Scullen et al. 2000, Hooijberg & Choi 2000), wieder andere betreiben klassische Outcome- und Wirksamkeitsforschung (z.B. Johnson & Ferstl 1999, Atwater et al. 2000). Die nächsten drei Abschnitte geben einen Einblick in das z.Z. recht aktive Forschungsfeld.

4.2.2.2 Zur Positivität und zu inhaltsspezifischen Diskrepanzen von Selbst- und Fremdbild in der Managementbewertung

Den Befunden von 360°-Studien sind – wie in der Feldforschung nicht ungewöhnlich – Erklärungen zumeist post-hoc zuteil gewordenen. Ihnen sollen im Folgenden Vorhersagen aus Theorien der Grundlagenforschung zu Personwahrnehmung und Interpersoneller Wahrnehmung gegenüberstellt werden, ein Beitrag auch zur Systematisierung des noch jungen Forschungsgebiets. Zur Gliederung bieten sich mehrer Alternativen an: die Unterscheidung nach motivationalen, sozialen und kognitiven Erklärungstypen wie in Kap. 2.1.3 oder die nach differentiellen (chronischen) und situativen (temporären) Faktoren sowie deren Interaktionen; auch die grundlegenden Cronbach-Faktoren Urteiler, Target, Inhaltsbereich sowie deren Interaktionseffekte scheinen geeignet. In Kapitel 4.1.3 war über die Taxonomien der Übereinstimmungsbedingungen von Funder (1995) und Kenny (1991, 1994, 1997) berichtet worden. Der Einfachheit halber aber richtet sich die Darstellung hier zunächst nach den vier Explananda: Erstens sind generelle Image-Diskrepanzen in der Positivität von Selbst- und Fremdbildern zu erklären (Selbstüberschätzung, Milde-Effekte), wobei die von Vorgesetzten, Peers, Kunden und Mitarbeitern empfangenen Fremdbilder wegen ihrer Rollenbedingtheit bereits als Urteiler x Target- Interaktionseffekt zu behandeln sind. Zweitens werden inhaltsspezifische Diskrepanzen analysiert. Diese zeigen sich auch in Form von Übereinstimmungskorrelationen über die Inhalte (Profilkorrelationen). Die Betrachtung einfacher Mittelwertsdifferenzen ist in diesem Anwendungsgebiet ökologisch besonders valide, da sie in der Rückmeldung an die Führungskräfte direkt ablesbar sind und dem Feedbackverfahren seinen Entwicklungsimpuls geben sollen: „*Indeed, the between-group rating differences inform the developmental process and drive the use of 360-degree measures"* (Penny 2001:248).

In den meisten Forschungsstudien wird Übereinstimmung hingegen über die (stichprobenabhängige) differentielle Korrelation operationalisiert, sie entspricht relativen Differenzen (relativ zur Unternehmens- oder Stichprobennorm). Übereinstimmungskorrelationen sind auswertungslogisch (und zunächst auch empirisch Moser 1999, Warr & Bourne 2000) zu Milde-Effekten orthogonal,

Kap. 2.2 und 2.3 haben allerdings damit begonnen, die psychologischen Zusammenhänge von Akzentuierung spezifischer anderer mit dem False Consensus und der Eigengruppenprojektion aufzuzeigen. In Abschnitt 4.2.2.3 werden Bedingungen der Selbst-Fremd-Übereinstimmung und des Konsens innerhalb einer Position und zwischen den Rollenpositionen für Gesamtwerte und viertens, wo möglich für spezifische Inhalte besprochen. Hier wird auch die von Edwards (1994) vorgeschlagene polynomiale Regressionsgleichung (vgl. Kap. 3.2ff) zur Anwendung kommen.

Vorhersagen zur Positivität *der Images*

Rohwerte in Führungskräftebeurteilungsverfahren sollen – zumindest nach dem ‚realistic aproach' – mit der Leistung der Targetperson variieren.

Urteiler-Varianz in der Positivität von Personbewertungen wird als variierende Milde (Nachsicht oder Strenge) interpretiert, wobei diese Terme bereits eine motivationale Bedingtheit der Varianz zum Ausdruck bringen wollen. In den Einleitungskapiteln einschlägiger Sekundärliteratur wird der als Urteiler mal Target – Effekt nahezu obligatorische 360°-Befund höherer Selbst- und niedrigerer Fremdbilder denn auch meist als *Selbstüberschätzung* der Targetperson motivational interpretiert.

Zur Vorhersage von *Fremdbild*-Positivität zieht die Sozialpsychologie der Sympathieentwicklung Individuation, Werteähnlichkeit (z.B. Kap. 3.4) und gemeinsame Gruppenzugehörigkeit, einfache mere exposure- und Homans´schen Kontakteffekte heran („psychologische Nähe' Abb. 2_28). Haben nachgeordnete Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft mittlerer Ebene mehr Kontakt als diese zu ihrem Vorgesetzten, langjährige Behördenkollegen untereinander mehr als Kooperationspartner in befristeten Projekten, dürfte sich stärkere Nachsicht in den Fremdbeurteilungen erwarten lassen.

Aber auch die motivationale Hypothese der Selbstüberschätzung spielt eine große Rolle: Die Abwertung anderer und die vergleichende Aufwertung der eigenen Person sind basale Befunde der meisten (in individualistischen Kulturen durchgeführten) Studien zu Selbstkonzept und Intergruppenwahrnehmung (vgl. ‚Better-than-Avergage'-Effekt, Kap. 2.2.1). Im Zusammenhang mit den ‚positive illusions' (Kap. 2.4.1) wird zwar zugegeben, dass nur ‚mild distortions' mehr nutzen als schaden (Abb. 2_47); um positive Illusionen moderat zu halten, muss der Arbeitserfolg oder die Bezugsgruppe Feedback liefern. Jedoch: „Some potentially contradictory information never gets into the cognitive system" (Taylor & Brown 1988:202), eine Vielfalt selbstwertschützender motivational-kognitiver Prozesse sorgt dafür, dass der Adressat unbehelligt bleibt: eigene Erfolge besser als Misserfolge erinnert, eigene Leistungen nachträglich überschätzt, eigene Kompetenzbereiche in der Informationsintegration höher gewichtet, Widerspruch auf den Kommunikator atribuiert usf. Die Fähigkeit zur

Selbstwert-Regulierung dürfte nun gerade im Management besonders gut ausgebildet sein. Beurteilungsverfahren initiieren selbstwertrelevante Vergleiche, schüren innerbetriebliche Konkurrenz, Neid und Eifersucht. Nach der Selbstwert-Erhaltungs-Theorie Tessers wird Konkurrenz im betrieblichen Kontext, wo Urteiler und Target in *ähnlichen* Rollen arbeiten und die zur Beurteilung stehenden Effektivitäts-Dimensionen auch für die urteilereigene Identität relevanten sind, besonders stark der Fall sein: Peer-Urteile und Vorgesetztenurteile dürften daher strenger als Mitarbeiterurteile ausfallen. Solange jedenfalls es nicht darauf ankommt, die Ingroup der eigenen Führungsebene vor dem Zugriff aus höheren (oder niedrigeren) Ebenen des Betriebs zu schützen. Moser (1999:22) diskutiert strategisch-mikropolitische Überlegungen von Vorgesetzten, die sie verleiten, nachgeordnete Führungskräfte nachsichtiger zu beurteilen. Bei hinreichender Abteilungsidentifikation dürften auch nachgeordnete Mitarbeiter ihren direkten Vorgesetzten als Ingroup-Mitglied zu schützen versuchen (Scherm & Sarges 2002:46; vgl. auch die Ergebnisse zur Vorgesetztenbewertung in Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen, z.B. in Studie VI, Kap. 3.2).

Beim sozialen Vergleich kommen neben den motivationalen auch kognitive Bedingungen in Betracht: Fremdbildern liegen meist andere Anker und Vergleichsrepräsentationen zugrunde als Selbstbildern, der interpersonellen Vergleich überwiegt vor dem intrapersonell-zeitlichen (eine der Erklärungen des Actor-Observer-Bias, Kap. 2.2.1). Als dritter Standard mag für beide Perspektiven ein Ideal- oder Sollwert dienen, der als Erwartung des generalisierten Anderen bevorzugt aus der Projektion der eigenen Leistungen gebildet wird (Abb. 2_34): dadurch werden Selbstbilder nachsichtiger. Ob Management-Leistungen eher zu den autonomen-independenten oder sozial-interdepedenten Selbstwissens-Anteilen gehören (Hannover & Kühnen 2002) müsste empirisch geklärt werden, in Kap. 2.1.3 waren die independenten erst einmal mit personal attribuierten, also Fähigkeiten, gleichgesetzt worden.

Das aktuelle Ausmaß an sozialem Vergleich, Konkurrenz im Sinne von Abb. 2_42, und damit an akzentuierender Perspektivendiskrepanz-Regulation sollte dann auch mit kulturellen Werten (individualistisch-kompetitiv versus kollektivistisch), mit der Unternehmenskultur bspw. über den Tätigkeitssektor der Organisation (Non-Profit und öffentliche Institutionen gegenüber Privatwirtschaft mit mehr oder weniger knappem Markt), der Branche und den typischen Kooperationsgepflogenheiten innerhalb verschiedener Funktionsabteilung (z.B. F&E gegenüber Verkauf), sowie den mit jeder einzelnen Position oder Rolle verbundenen Normen und mit persönlichen Werthaltungen auf allen sozial-organisationalen Ebenen variieren. Hier wird einer motivationalen Erklärung eine sozial-differentielle Färbung gegeben, werden Manager doch zu Autonomie angehalten und im Konkurrieren, in Selbstwerterhöhung und -schutz nachgerade trainiert. Realistische Augenblicke objektiver Selbstaufmerksamkeit werden aber wohl um so unangenehmer (Wicklund & Gollwitzer 1987),

je höher der generalisierte Selbstwert bereits gestiegen ist. Diskrepanz erzeugt kognitive Spannung, „motivations to escape from self-awareness will increase" (Baumeister 1988:184).

Nun hat die positive-illusions Forschung ihre Kritiker mit dem Argument zu beruhigen versucht, dass extreme Überschätzungen selten seien, da familiäres Feedback geringfügige Selbstillusionen zwar durchgehen lasse, die schwerwiegenden aber korrigiere (Taylor & Armor 1996:887 &:891, s. Kap. 2.4.1). Können das auch die Kollegen und nachgeordneten Mitarbeiter leisten? Das institutionalisierte Upward- oder 360°-Feedback wird ebenso wie die Teamentwicklung für nötig gehalten, weil die betrieblichen Normen Offenheit verhindern. Negatives Feedback wird generell selten und ungern gegeben, und wenn, so wird es mehrdeutig und euphemistisch formuliert (Taylor & Brown 1988:201ff; Blumberg 1972).

> *„Thus, each person is able to live out positive illusions relatively immune to negative feedback, because individually and collectively, people construct a social world that is as self-enhancing as is the private, internal one and a cognitive system that maintains it" (Taylor & Brown 1988:203).*

Die Gefahr, von Potemkinschen Dörfern umstellt zu werden, steigt mit jeder Leitungsebene an.

> *„… there may be a general linear relationship between one´s power and one´s favorable views of self, including self enhancing illusions. … powerful people are increasingly immune from disconfirming feedback, partly because others are reluctant to provide unfavorable interpersonal evaluations. As people become more powerful, they may tend to hear increasing doses of flattery and agreement, which may impel them toward even more favorable views of themselves. Thus, very powerful people may well tend to depart from the optimal margin of illusion in the upward direction" (Baumeister 1988:186).*

Am Beispiel politischer Diktaturen und totalitärer Utopien macht Baumeister (1988:178f) auf die ‚soziale Falle' der Selbstverstärkung von Selbstüberschätzung aufmerksam, die auch auf höheren Management-Ebenen zu erwarten ist: zu Beginn einer Unternehmung fördert Optimismus Einsatzbereitschaft und damit Erfolgswahrscheinlichkeit, ein Anfangserfolg aber verschleiert die Gefahren der nächsten Schritte, die gewachsene Selbsteinschätzung bewirkt ein Scheitern an der Handlungsrealität. Nun besteht das „social trap" (a.a.O.:179) im weiterhin ungenügenden Feedback: Können die von der zu optimistischen Führung festgesetzten Ziele nicht erfüllt werden, wird dies wegen impliziter oder expliziter Strafandrohung von den Untergebenen verschwiegen, Berichte werden geschönt; die Führung meint, die Ziele weiter erhöhen zu können, das System bricht – zu spät – zusammen.

Befund der generellen Selbstüberschätzung

In 360°-Studien mit dem amerikanischen ‚benchmark'-Fragebogen (Brutus et al. 1998, 1999, Atwater et al. 1998, Penny 2001), der seit 1996 auch in deutscher Übersetzung vorliegt (Besprechung: Scherm 1999) sind die Befunde recht einheitlich: günstige Selbstbilder stehen ungünstigeren empfangenen Fremdbildern gegenüber (Abb. 4_26).[37]

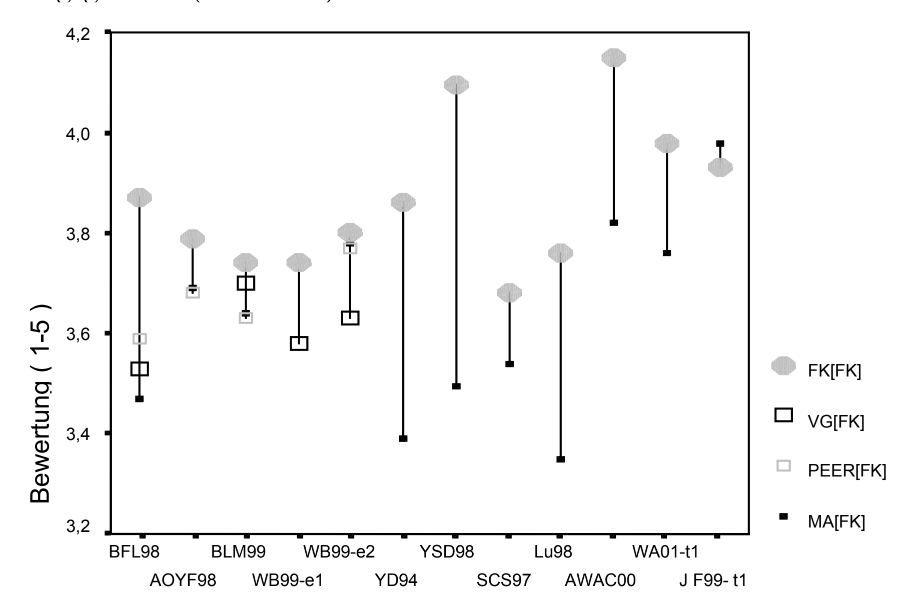


Abb. 4_26: Positivität verschiedener (direkter) Perspektiven auf Führungskräfte (Gesamtwert verschiedener Upward- oder 360°-Instrumente mit Antwortskala 1-5; Publikationsquelle durch Anfangsbuchstaben der Autoren angegeben).

In Studien mit anderen Instrumenten werden meist ähnliche (‚MLQ', Yammarino & Dubinsky 1994, Yammarino et al. 1998, die ‚0-4 Ratings' wurden für Abb. 4_26 angepasst; Waldman & Atwater 2001 haben ihr Instrument mit dem Unternehmen entwickelt; Salam, Cox & Sims mitteln vier Einzelitems) und nur selten andere Mittelwertsmuster berichtet: Johnson & Ferstl (1999) berichten mit einem die Ohio-Dimensionen abbildenden Instrument höhere Mitarbeiterurteile (Abb. 4_26),

[37] Die Publikationen zum ‚benchmark'-Fragebogen, der Effektivitätsratings auf einer fünfstufigen Skala für 106 Items in 16 hochkorrelierten Skalen enthält, bedienen sich der umfangreichen Datenbank des Center for Creative Leadership (Greensboro, USA). Die jeweils nach verschiedenen Kriterien ausgewählten Reanalyse-Datensätze der verschiedenen Publikationen sind voneinander wohl nicht vollständig unabhängig, dennoch sind sie in Abbildung 4_26 gesondert aufgenommen.

Vilkinas (2000) verwendet das Competing Values Leadership Instrument (Kap. 4.2.1 Abb. 4_19) und findet im Gesamtwert niedrigere Selbst- und höhere Mitarbeiterurteile (Abb. 4_29), in dem in England verwendeten ‚Inventory of Management Competencies' (‚IMC', Warr & Bourne 1999) und dem der ‚Perspectives of Management Competencies' (PMC, Warr & Bourne 2000) waren Vorgesetztenurteile zwar strenger, die Fremdbilder von Mitarbeitern und Peers dem Selbstbilds-Gesamtwert jedoch gleich. Obwohl diese Aufzählung eine Fragebogenabhängigkeit nahe legt, ergibt eine Überprüfung der teilweise angegebenen Item-Inhalte, dass Bedingungen der Positivität für die jeweiligen *Gesamtwerte* der Fragebögen generalisiert diskutiert werden können: Zum einen sind die Skalen der meisten Instrumente so hoch redundant[38], dass in den Publikationen oft *nur* der Gesamtwert ausgewertet wird. Da die Instrumente des 360°-Feedbacks ‚unter Marktdruck' stehen, und Unternehmen von solch recht teurer Erhebung gern ein ‚umfassendes Bild' erhalten wollen, wird eine jeweils ähnliche Breite erreicht. „Es kommt nicht darauf an, was beurteilt wird..." beginnt Neuberger (2000b:2) seine kritische 360°-Darstellung; für Auswertungen des jeweiligen Gesamtwerts kann ihm nicht widersprochen werden. Dennoch wird sich ein anschließender Abschnitt mit vorhersagbaren und nachgewiesen inhaltsspezifischen Effekten beschäftigen.

Position des Rollensegmentspartners und damit Fremdbildsenders

Obwohl zur Auffüllung der ‚360°' gerne aufgezählt (Abb. 4_25), werden Kundenurteile bisher nicht im selben Verfahrensgang eingebracht. Ob Kunden die Managementeffektivität einer Führungskraft einschätzen können, scheint wohl fraglich – aber wie gut können es Vorgesetzte, Mitarbeiter und Peers?

In den Befunden in Abb. 4_26 werden verschiedene Differenztypen deutlich (z.B. MA < VG < Peer < SB). Aus den vier Positionen der Vorgesetzten, Peers, Mitarbeiter und dem Selbst lassen sich 73 ordinale Typen bilden[39], kommen sie alle vor? Oben wurden sozialpsychologische Theorien genannt, die meist motivational bedingte Selbstwerterhöhung und Partnerabwertung vorhersagen; dabei wurde aber auch deutlich, dass die Vielzahl von Moderatoren die Vorhersage

[38] Die hohe Interkorrelation der Skalen, die in Tab. 4_12 als Halo-Effekt besprochen wird, hat m.E. psychologisch weitreichendere Konsequenzen als den von Scherm (1999:105) bemerkten Ökonomie-Mangel: da sich das Über- oder Unterschätzungsmuster der einzelnen Führungskraft dann nämlich über alle Skalen wiederholt, wird über diese geringe Distinktheit (vgl. Kellysche Kovariation) erst die Attribution von Selbst-Fremdbilddifferenzen auf die Targetperson angestiftet. Somit erst beginnen die Differenztypen von Scherm & Sarges (2002:32; Überschätzer Typ↑; akkurater Selbsteinschätzer Typ→ und Unterschätzer Typ↓) oder die in dieser Arbeit verwendeten triadischen Richtungstypen (Abb. 4_1) oder Diskrepanztypen (Abb. 1_5) als ‚Führungskrafts-Typen' zu gelten.

[39] 24 mit vier unterschiedlichen Rangplätzen, 36 mit drei und 12 mit zwei, plus die mit gleichem Wert für alle vier Perspektiven.

einer Reihenfolge motivationaler Urteilspositivität über die Positionen hinweg unmöglich macht. Beispielsweise diskutiert Moser (1999) verschiedene strategische Überlegungen der Beurteiler, mittels Nachsichtigkeit Vorteile in den folgenden Interaktionen mit der Targetperson zu gewinnen. Die in seinen Metaanalysen betrieblicher Downward-Beurteilung gefundenen Unterschiedseffekte (d=.21 in Moser & Krauß 1998, z.n. Moser 1999; d=.35 in Heidemeier & Moser 2002) kann er daher als „nur unwesentlich" (1999:22) bewerten.

Neben der Aufklärung von Urteilsprozessen bleibt die Frage nach rollensegmentstypischen V*erhaltensunterschieden* der Target-Position. Ließe sich womöglich zeigen, dass sich Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten tatsächlich effektiver gebärden als gegenüber ihren Mitarbeitern? Warum besteht auch aus wissenschaftlicher Perspektive die Tendenz, Target x Urteiler – Effekt im Urteil eher den Urteilern zuzuschreiben als dem Target? Sind dispositionale oder andere internale Attributionen, bspw. eines höheren Anspruchniveaus bei Mitarbeitern durch geringere Erfahrung mit schlechteren Führungskräften nicht zu schnell bei der Hand?

Penny (2001) diskutiert Perspektivenunterschiede zwischen Vorgesetzten, Peers, nachgeordneten Mitarbeitern und der Targetperson unter dem Aspekt der ‚Messäquivalenz' des Befragungsinstruments. Er zielt damit auf rollenbedingte Unterschiede *in der Interpretation* von objektiv gleichem Verhalten ab (der Faktor der *semantic meaning systems* in der Terminologie von Kenny 1994; der *ambiguity resolution* oder den *construals* bei bei Ross et al. 1977a und Griffin, Dunning & Ross 1990). Mit Rekurs auf die Komplexitätstheorie (Jacques 1996, z.n. Penny 2001), die eine mit der hierarchischen Position im Unternehmen zunehmende Komplexität von Umgebungsbedingungen, Verantwortlichkeiten und damit einhergehenden Ansprüchen und Wahrnehmungen annimmt (vgl. Abschn. 4.2.1), soll die Interpretation eines bestimmten Führungskräfteverhaltens, aber auch die Interpretation eines vorgegebenen Beurteilungsitems, mit der Hierarchiestufe des Urteilers (Mitarbeiter < Peer und Selbst < Vorgesetzter) ordinal kovariieren. Den Mut, aus der Komplexitätstheorie eine gerichtete Hypothese abzuleiten, z.B. dass hierarchisch höheren Personen höhere Toleranz eigen sei, während auf niedrigeren Ebenen wegen stärkerer Betroffenheit akzentuierter und negativer geurteilt werde, oder aber ob Vorgesetzte anspruchsvoller und nachgeordnete Mitarbeiter leichter zufrieden zu stellen seien, hat Penny nicht. Seine Ergebnisse werden im Abschnitt zu inhaltsspezifischen Imagedifferenzen aufgegriffen.

Gesellschaftliche Werte, Organisationskultur und Führungskräftebewertung

Die oben diskutierten sozial-motivationalen Bedingungen können auf kultureller oder organisationaler Ebene zum Ausdruck kommen: für Downward-Beurteilungen aus Studien in westlichen Kulturen finden Heidemeier & Moser (2002) eine Selbstüberschätzung von d=.43, für die in asiatischen nur von d= -.07! Eine

instruktive Schilderung der selbstkritischen Ideologie „Hansai“ in der japanischen Kultur geben Heine & Lehman (1995, Heine et al. 1999).

Brutus, Fleenor & London (1998) reanalysieren 360°-Daten zu je 180 Managern aus sechs Branchen und finden im Öffentlichen Sektor stärkere Milde, insbesondere der Peers (Abb. 4_27). Bei Interpretation des Befunds stellen sie die stärkere Gebundenheit an die Gleichheitsnorm im Bildungsbereich und die ausgeprägtere Leistungskonkurrenz in der Privatwirtschaft in Rechnung (vgl. auch Abb. 3_17). Auch die in öffentlichen Institutionen (noch) verbreitete feste Anstellung mit ihren Auswirkungen im Sinne der (1.) Homans'schen Regel[40] wird genannt.

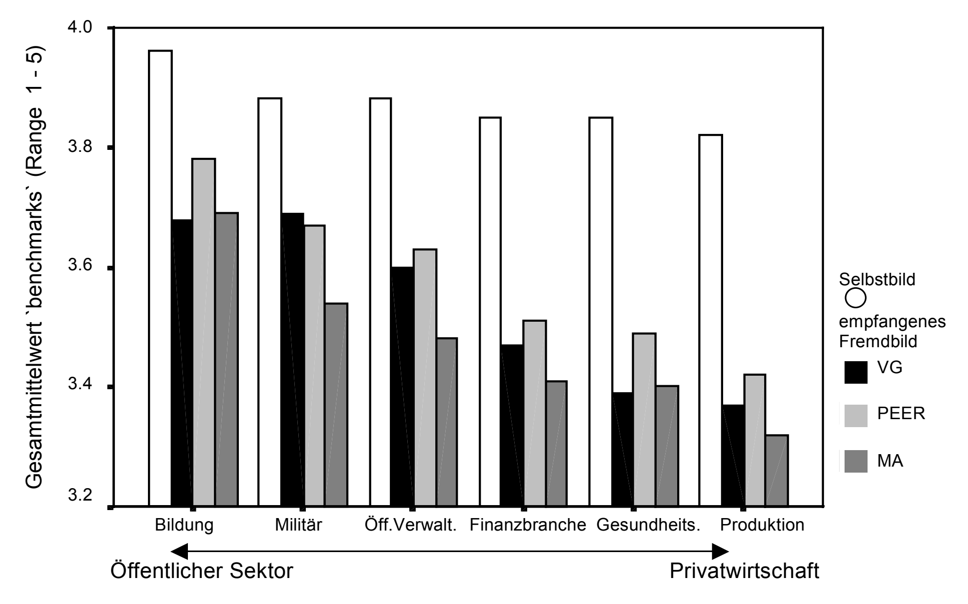


Abb. 4_27: Mildeeffekte im empfangenen Fremdbild variieren auf Ebene der Branche (Ergebnisse von Brutus, Fleenor & London 1998, je 180 Manager pro Branche mit je drei Peer- u. drei Mitarbeiter-Urteilen).

Die Interpretation anhand von Werthaltungen (Gleichheitsnorm, strategische Nebenziele) ließe sich um die Hypothese tatsächlicher Verhaltensunterschiede der Targets ergänzen: sind die Urteile von Vorgesetzten beim Militär wegen besonderer Nachsichtigkeit der Vorgesetzten oder wegen obligatorischem Gehorsams der Targets so positiv? Sind die Urteile von nachgeordneten Mitarbeitern in der Industrie wegen ihrer besonderen Strenge oder wegen autoritären Verhaltens der Targets so negativ? Jedenfalls kann die Selbst-Fremd-Diskrepanz,

40 Ob sich die Konfundierung von einerseits Gleichheitsnorm und Kontaktdauer, andererseits Leistungskonkurrenz und Fluktuation durch eine geeignete Branchenauswahl aufheben ließe, diskutierten die Autoren nicht.

da in Abb. 4_27 vor allem die Fremdbilder variieren, nicht einer motivational bedingten Selbstüberschätzung der Führungskräfte allein angelastet werden.

Weitere personen- und beziehungsspezifische Bedingungen

Unter dieser Überschrift werden Befunde zusammengefasst, deren Ursachen im Allgemeinen außerhalb der organisational kontrollierbaren Parameter liegen und in 360°-Unteruchungen daher als Störeinflüsse gelten. Hierzu gehören Stereotypen über Frauen in Führungspositionen (die Ergebnislage bleibt widersprüchlich, z.B. Warr & Bourne 1999, Vilkinas 2000, Penny 2001) und die Nachsichtigkeit gegenüber Ingroup-Mitgliedern, wie sie in amerikanischen Studien besonders zur Rassenproblematik diskutiert werden: Mount et al. (1998) finden eine günstigere Bewertung von Führungskräften der eigenen Hautfarbe – besonders durch Vorgesetzte und zweitens auch durch Peers. Nachgeordnete Mitarbeiter antworten hier weniger stereotyp. Wegen dieser von den Autoren nicht bemerkten Besonderheit hätte diese Studie auch im Abschnitt über Positionseinflüsse platziert werden können, der Komplexitätstheorie Jacques (1996, z.n. Penny 2001) wird widersprochen.

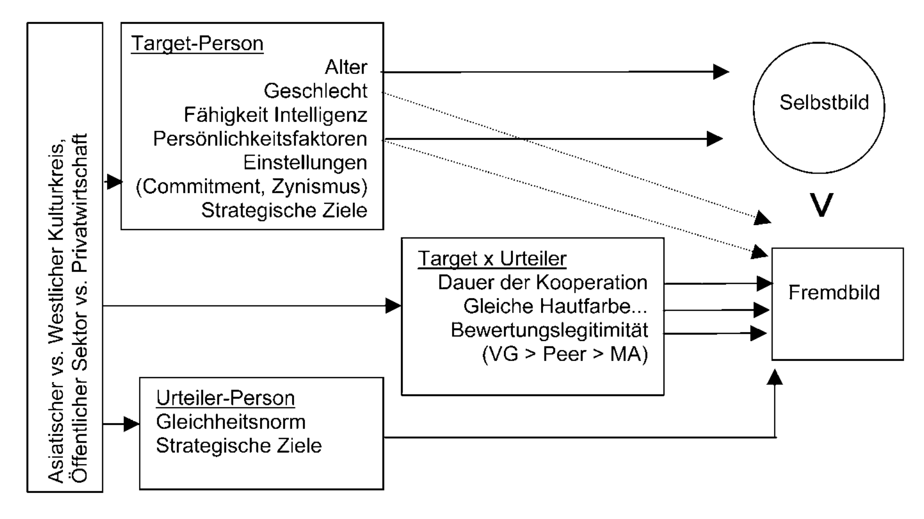


Abb. 4_28: Zur Interpretation von Selbstüberschätzung in 360°- Gesamtwerten herangezogene Faktoren

Wenn mit dem Alter der Führungskraft nur ihr Selbstbild (positiv) kovariiert, nicht aber die empfangenen Fremdbilder (Warr & Bourne 1999), ergibt sich bei älteren Managern stärkere Selbstüberschätzung. Doch finden sich auch gegenläufige Befunde, zudem müsste die Position im Unternehmen kontrolliert werden. Mit der Zurückführung der Selbstüberschätzung auf Persönlichkeitsfaktoren und Einstellungen sind mindestens zwei methodische Probleme verbunden: Wenn die Selbsteinschätzung der Managementeffektivität stärker mit

Faktoren wie Dominanz, Kontrollbedürfnis, Ehrgeiz, Sozialer Sicherheit und Wettbewerbsorientierung korreliert als diese mit dem empfangenen Fremdbild (Warr & Bourne 1999), oder organisationsbezogener Zynismus mit Selbst- und Fremdbildern (Atwater et al. 2000), ist die semantische Überlappung von ‚Persönlichkeit' und ‚Managementeffektivität' oft offensichtlich. Nur wenige der von Warr & Bourne (1999) durch Selbsteinschätzung erhobenen Persönlichkeitsdimensionen haben Auswirkungen auf die empfangenen Fremdbilder (beispielsweise erhielten Manager, die angeben, auf Details zu achten, von ihren Vorgesetzten geringere Gesamtwerte). Bedenkt man, dass sich bei einer Persönlichkeitseinschätzung durch den Vorgesetzten wahrscheinlich höhere Korrelationen mit dessen Fremdbild als mit dem Selbstbild des Targets ergeben würden, erscheinen diese Befunde trivial.

Vorhersagen und Befunde zu inhaltsspezifischen Perspektiven-Diskrepanzen

In der Terminologie der Rollentheorie befinden sich Führungskräfte in Intersender-Konflikten. Hier ist an die Dilemmata-Listen in Abschnitt 4.2.1 und deren Systematisierung im Competing Values Kreis von Quinn zu erinnern. Ihre Handlungsfähigkeit erhalten sich Manager durch die Möglichkeit zur situationalen Führung. Zur Begründung des 360°-Feedback in Kap. 4.2.2.1 dürften inhaltsspezifische Perspektivendiskrepanzen besonders gut passen: wenn Führungskräfte sich gegenüber den Partnern der verschiedenen Rollensegmente tatsächlich verschieden verhalten, sollten inhaltsystematische Mittelwertsunterschiede zwischen den Rollenpartnern denjenigen Anteil des wahren Leistungsraums („true performance criterion space", Lance et al. 1991, z.n. Scullen et al. 2000:958) abbilden, der *nur aus bestimmten Perspektiven sichtbar* ist.

Der Persönlichkeitspsychologe Kenny (1994, 1997) hatte objektive Verhaltens*in*konsistenzen als lediglich unsystematische Varianz modelliert, die einfach durch längere Beobachtungsdauer kompensiert werden kann (Kap. 4.1.3). Systematische, durch die Rollenposition und den Rollensegmentspartner bedingte Verhaltensunterschiede entsprechen der in Kap. 4.1.3 beschriebenen Wirkung sozialer Interaktion auf die dyadenspezifische Übereinstimmung in der Interpersonellen Wahrnehmung. In Funders Modell gibt es ebenfalls keine tatsächlich interagierenden Partner, Auswirkungen auf die beziehungsspezifische Relevanz von Verhaltensmerkmalen, auf deren Zugänglichkeit, Erkennbarbeit und Verwendung werden immerhin diskutiert (1995:662f). Auch die *sozialen Erwünschtheit* spielt dabei eine Rolle: Cues für als unerwünscht vermutete Merkmale werden vom Aktor zu unterdrücken versucht, den Rollensegmentspartnern sind sie dann (wohl zu ihrer Freude) weniger zugänglich.

Warr & Bourne (1999) haben Funder & Dobroth (1987) folgend die ‚potentielle Beobachtbarkeit durch Vorgesetzte' für die 16 Kompetenzskalen des untersuchten Fragebogens (‚IMC') einschätzen lassen, sie finden keine Korrelation

mit dem Mittelwerts- oder Diskrepanzprofil von Führungskraft-Selbstbildern und Vorgesetzten-Urteilen. In der nachfolgenden Studie (Warr & Bourne 2000) wurde ein Instrument mit 36 Skalen verwendet („PMC'): diejenigen mit hoher *allgemeiner* Merkmalsbeobachtbarkeit haben vorsichtigere Selbstbilder, die mit schlechter Beobachtbarkeit etwas strengere Fremdbilder evoziert (Korrelation der Unterschiedseffektgrößen über die Skalen um .20). Insoweit entspricht das Ergebnis demjenigen aus der Grundlagenforschung (Better-than-Average für ambigue Merkmale, Alicke et al. 1995). Ob sich die Beobachtbarkeit der Verhaltensbereiche für nachgestellte Mitarbeiter von der für Vorgesetzte unterscheiden könnte, was für Funder (1995, Spain et al. 2000) durchaus denkbar sein dürfte, fragen sich Warr & Bourne nicht.

Verwandt mit einer zwischen Positionen variierenden Beobachtbarkeit sind rollentheoretisch begründete Annahmen zur Aufmerksamkeit, die Funders ‚detection and utilisation' entsprechen dürften. In einer grundlagenwissenschaftlichen Studie können Wentura et al. (2000) Auswirkungen perspektivenspezifischer Wichtigkeit nachweisen: Adjektive, die aus Partnersicht wichtig sind (z.b. freundlich / aggressiv), können schneller erkannt werden als solche, die in der Innensicht die relevanten sind (Emotionen und Stimmungen, z.B. fröhlich / depressiv). Ähnlich argumentieren Salam et al. (1997) und Jackson (subm. 2002) für die Rollenpartner von Managern: Jeder Positionsinhaber werde in Kontakten mit der Target-Person stärker auf die *ihm selbst wichtigen* Inhaltsbereiche achten. Zweitens werden Führungskräfte die wahrgenommenen Erwartungen eines Rollensegmentspartners in Verhalten ihm gegenüber umzusetzen versuchen. Ob daraus eine höhere Fremdbildbewertung oder eine höhere Übereinstimmung für die jeweils rollensegmentsspezifischen Inhalte folgt, wurde nicht abgeleitet (Mittelwertsdifferenz und differentielle Übereinstimmungskorrelation sind empirisch zunächst unkorreliert, Moser 1999, Warr & Bourne 2000). Eine bessere Selbst-Fremd-Übereinstimmung sollte festgestellt werden können, wenn die Targets im Rahmen des 360°-Verfahrens aufgefordert würden, rollensegmentsspezifische Selbstbilder oder eben Vermutete Fremdbilder abzugeben (vgl. Kap. 4.2.2.5). Wie aber steht es mit den Mittelwerten? Mit welchem Rollensegment welche Verhaltensbereiche verbunden sein sollten (oder in ihrer Studie waren), berichtet Jackson nicht. Salam et al. finden „a dramatic contrast" (1997:198) zwischen den verschiedenen Prädiktorenmustern der allerdings nur von den Mitarbeitern stammenden und hochkorrelierten Führungsstile: „the relationship between performance leader behavior and performance ratings depends on the eye of the beholder" (a.a.O). Zwar scheinen ihnen einige der Befunde für die aktuelle Situation der untersuchten Firma plausibel (Vorgesetzte bevorzugen stabile, loyale Führungskräfte; nachgeordnete Mitarbeiter veränderungsengagierte, unabhängigkeitsunterstützende); die Interpretationen von Salam et al. (1997) bleiben insgesamt aber ungerichtete. Welche Bereiche des Managementverhaltens lassen sich für welchen Rollensegmentspartner als

erwünscht und welche als beobachtbar generalisieren? Warr & Bourne (2000) haben die Erwünschtheit der 36 Skalen des ‚Perspectives of Manangement-Competencies' Instruments durch Vorgesetzte und Führungskraft selbst beurteilen lassen („importance for sucess in the job" a.a.O.:325)[41]. In Kompetenzen, die Führungskräfte wichtig finden, überschätzten sie sich gegenüber ihren Mitarbeitern (r=.4 mit Effektgrößen-d über die Skalen), da die Unterschiede zu Vorgesetztem- und Peer-Urteil unkorreliert bleiben, liegt wohl weniger eine Selbstüberschätzung als vielmehr eine strengere Upward-Beurteilung vor. Werden Mitarbeiter die gleichen – oder aber gerade die übrigen Kompetenz-Skalen besonders wichtig nehmen?

Pennys Rekurs auf die Komplexitätstheorie von Jacques wurde oben gennannt; vorherzusagen, welche Verhaltensinhalte mit der Höhe der Hierarchiestufe der Urteilerperson ordinal kovariieren und welches Vorzeichen die Kovariation jeweils erhält, gelang ihm und, wie er berichtet, auch den diskutierenden Feedback-Teams nicht. Immerhin haben sie es versucht. Da Penny für Perspektivenunterschiede immerhin gleichzeitig partnerkontingente Verhaltensunterschiede und mit der Urteilerrolle kovariierende *Interpretationsunterschiede* kennt (vgl. unten), steht eine ganze Reihe von Wirkhypothesen zur Verfügung. Weiterhin aber fehlt ein Inhaltsmodell.

Unten wird versucht, diejenigen Items, für die Penny (2001) signifikante Unterschiede fand, dem Inhaltsmodell des Quinnschen Führungsrollen-Kreises (Abb. 4_19) zuzuordnen. Vielleicht erübrigt sich dann sein ex-post Verfahren, solche Items, deren Mittelwertsunterschiede der formalen Hierarchie folgen (VG > Selbstbild & Peer > MA), der Komplexitätstheorie und damit rollenspezifischen *Interpretations*unterschieden der Urteiler, und alle davon abweichenden Mittelwertsfolgen *tatsächlichen Verhaltensunterschieden* der Targets im Sinne einer situativen Führung zuzuordnen.

Legt man als Inhaltsmodell des Managementverhaltens den Quinn-Kreis zugrunde (Abb. 4_19), so ließen sich Vorhersagen versuchen: Rollen auf der ersten Hauptdiagonale (Mentor, Facilitator und Director, Producer) sollten für die nachgeordneten Mitarbeiter hohe Relevanz und gute Beobachtbarkeit besitzen, handelt es sich dabei doch um die klassische Dimension mitarbeiterorientierter versus aufgabenorientierter Führung. Dabei liegt die Erwünschtheit für unterstellte Mitarbeiter wohl eindeutig auf dem HR-Quadranten. Sie werden hier eher ungünstig, aber vor allem akzentuiertere Mittelwerte produzieren können als Vorgesetzte oder Peers. Sollten Führungskräfte-Selbstbilder motivational oder durch selektives Feedback verzerrt sein, so müssten sie – zumindest im Upward-Feedback – ihre Mitarbeiterorientierung überschätzen.

41 die Manager waren sich im Durchschnittprofil einig; die Erwünschtheit korreliert mit der oben besprochenen Beobachtbarkeit über die Skalen nur zu r=.28; leider werden Beobachtbarkeits- und Erwünschtheitsprofile nicht berichtet.

Das Broker- und Innovator-Verhalten könnte für Peers und Vorgesetzte am besten beobachtbar sein, das Ausmaß an Controlling (Monitor- und Koordinator-Rolle) vielleicht nur für die agierende Führungskraft selbst. Die Beobachtbarkeitsrangfolge scheint für die Prognose von Mittelwertsdiskrepanzen aber weniger fruchtbar als für diejenige von (differentiellen) Übereinstimmungskorrelationen (s.u.); die Erwünschtheits- oder Relevanz-Überlegungen machen das Kreismodell zur Systematisierung und Generalisierung von Mittelwertsdiskrepanzen attraktiv.

Vom Competing Values Leadership Instrument von Quinn (CVLI, vgl. Abb. 4_19) sind bisher nur zwei Publikationen zu 360°-Daten verfügbar. Vilkinas (2000) befragte 509 Manager und deren 440 Vorgesetzte, 1874 Peers und 1924 nachgeordnete Mitarbeiter mit der Zwei-Item-pro-Rolle Form.

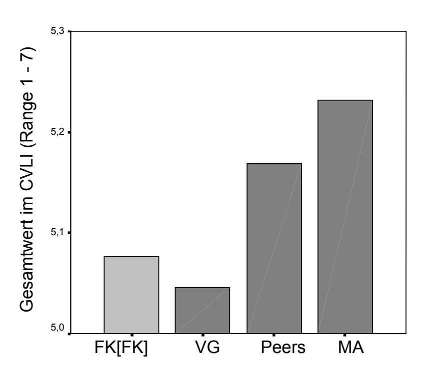


Abb. 4_29: ‚Gesamtwert im CVLI von Quinn´ über 509 Manager. Aggregation der 360°-Daten von Vilkinas (2000:265).

Die Mitarbeiter- und Kollegen-Urteile wurden nicht auf Binnenkonsens untersucht, Selbst-Fremd-Übereinstimmungskorrelationen werden nicht berichtet. Die Position des Urteilers blieb vierstufiger Gruppenfaktor, der einzige Messwiederholungsfaktor der Varianzanalyse war der der acht (nicht ipsatierten) Rollenskalen. Die angegebenen Mittelwerte gestatten zunächst die Aussagen, dass Mitarbeiter und Peers die zu beurteilenden Manager *schützten* (Abb. 4_29), obwohl ein privatwirtschaftliches Ölförderunternehmen untersucht wurde (vgl. Abb. 4_27, Brutus et al. 1998). Über Anonymitäts- und andere Durchführungsbedingungen wird nicht berichtet.

Da Vilkinas' Varianzanalyse eine signifikante Rollen-mal-Positions Interaktion zeigt, auch wenn sie diese als „not central to the current paper" interpretierte (2000:266), ist gerechtfertigt, die mittleren Image-Positionen im Quinn-Kreis zu lokalisieren (Abb. 4_30; für die nach der Kosinusformel aus den Oktanten-Skalen, vgl. Abb. 4_19, berechneten Lokalisationen ist auch der Kreisursprung interpretierbar). Die Führungskräfte beschreiben sich vorhersagekonform mitarbeiterorientierter als ihre Untergebenen dies tun. Aber vor allem sehen Vorgesetzte und Peers an den Targets wenig Innovations- und mehr Controlling-Effektivität als Mitarbeiter und Targets selbst. Wirkt hier das Tessersche Selbstwerterhaltungsmotiv auf der für Peers und Vorgesetzte *persönlich* relevanten Kompetenzen?

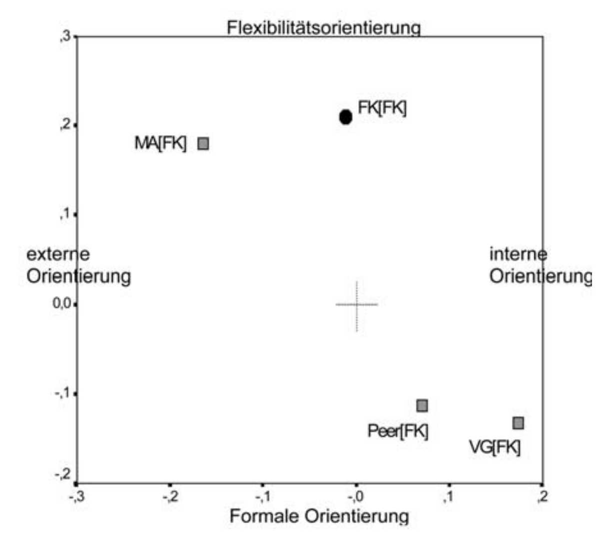
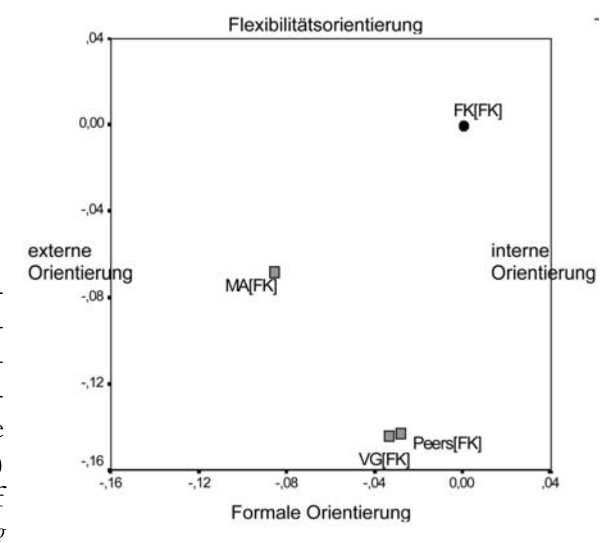


Abb. 4_31: Lage im Quinn-Kreis (Unterschiedeffekte der Fremdbilder zum Selbstbild von 247 Führungskräften (Reanalyse der 360°-Daten von Warr & Bourne 2000:326).

Abb. 4_30: Lage im Führungsrollen-Kreis: für 509 Führungskräfte und ihre von 1.924 nachgeordneten Mitarbeitern, 1.874 Peers und 440 Vorgesetzten empfangenen Fremdbilder (Reanalyse der 360°-Daten von Vilkinas 2000:265).



Dies Ergebnis korrespondiert mit den ohne einen Inhaltsraum nicht generalisierbaren Befunden anderer Publikationen: In der Studie von Warr & Bourne (1999) beurteilen Vorgesetzte auf den Skalen *Marktorientierung* und *Überzeugungskraft* am strengsten. In der einzigen von 16 (nicht ipsatierten) Skalen, auf der Selbstbilder ungünstiger als von den Vorgesetzten empfangene Fremdbilder ausfallen, erkennen die Vorgesetzten das *Spezialwissen* der ihnen unterstellten Führungskraft an. Diese Skala wurde (wenn auch mit Skupeln) der Rolle des Monitors zugeordnet, die beiden zuvor genannten dem Producer und Broker; das Vorgesetztenurteil dürfte dann im Competing-Values Kreis weiter rechts unten zu liegen kommen.

Im Nachfolgeartikel (Warr & Bourne 2000) werden für 36 Skalen (‚Perspectives of Management-Competencies') Effektgrößen d für Selbst-Fremd-Unterschiede berichtet. Mitarbeiter schätzen die *organisational awareness*

ihrer Führungskraft und urteilen am strengsten über die soziale Kompetenzen wie *motivating others* und *teamwork* (Facilitator-Rolle). Vorgesetzte und Peers schätzen die *technical skills* (mit Skrupeln der Monitor-Rolle zugehörig), sind aber streng bei der *flexibility*. 34 der 36 Skalen konnten den Achsen oder Rollen des Quinn-Kreises zugeordnet werden[42], das Muster der Abweichungen vom Selbstbild zeigt Abb. 4_31: wieder sehen die Mitarbeiter weniger HR-Orientierung, die Vorgesetzten und Peers wenig Flexibilität.

Von den 56 Items, die Penny (2001 aus den 106 des ‚benchmark'-Instruments zitiert, wurde die Hälfte dem HR-Quadrant zugewiesen (17 mal Facilitator, 9 mal Mentor).

14 Items verteilen sich auf die Rollen des Open Systems- und Controlling-Quatranten.[43] Das Reanalyse-Ergebnis [44] in Abb. 4_32 unterscheidet sich von denen in Abb. 4_30 und 4_31: Im Selbstbild betonen Führungskräfte nicht ihre Mitarbeiter- sondern ihre Leistungsorientierung. Auch haben Peers systematisch andere Fremdbilder als Vorgesetze. Allerdings zeigt sich auf der zweiten Hauptdiagonale das bekannte Muster: Vorgesetzte schätzen Internal-Process Qualitäten und vermissen Innovativität; Mitarbeiter loben die Broker-Qualität ihrer Führungskraft. Beide erkennen am anderen wohl an, was sie selbst schlechter können und meinen dürfen, aufgrund ihrer Position auch nicht können zu müssen (niedrigere Selbstrelevanz; vgl. Stabilität der Rollenstabilität, Abb. 3_27). Oder erklären sich die Unterschiede über die Funktion der Erhebung

[42] Neben der Verf. tat dies dankenswerterweise die geübte Kollegin Danielle Boultgen. Die Effektgrößen pro Rolle oder Achse wurden zunächst gemittelt, die 12 Werte per Cosinusformel in Achsen verrechnet.

[43] Hier wurde das in Kap. 4.1.1 von Wurm (1972), Fassheber (1977) und anderen besprochene *semantische Problem* für die Verf. besonders deutlich: Items der Skala „beschäftigt talentierte Mitarbeiter" wurden für Abb. 4_32 als Broker-Kompetenz der Führungskraft gewertet. Dies mag in der Sicht von Führungskräften (Selbstbild, Peers und Vorgesetzte) auch Konsens werden können; nachgeordneten Mitarbeiter aber bekommen bei diesen Fragen die Chance eines *Eigenlobs* (dass sie nach den Ergebnissen von Penny 2001 auch in Anspruch nehmen): Die Ursache der Qualität der Ressource ‚Personal' wird unterschiedlich attribuiert. Das ‚benchmark'-Item „er/sie erzählt nicht einfach, was andere höre wollen" wird der Führungskraft von Peers abgesprochen, ihr von Vorgesetzten aber, stärker als noch von der Führungskraft selbst, zugesichert (welche Vorgesetzten möchten zugeben, ihr middle management zum Duckmäusertum anzuhalten?). Die Ursache von Ehrlichkeit wird unterschiedlich attribuiert, von dem Vorgesetzten wird *die Attribution anderer auf ihn* metaperspektivisch antizipiert. Nebenwirkungen auf den Selbstwert scheinen die Interpretation moderieren zu können. Jedenfalls haben die von Goerke, Möller & Schulz-Hardt (2002) befragten Führungskräfte bisherige Misserfolge ihrer Mitarbeiter external attributieren, prospektive (zukünftige) Erfolge hingegen sich selbst.

[44] Penny (2001:160-162) berichtet Items ab einer Effektgröße von .10 (max. .25, im Mittel .15) und die Ordinalreihe der Urteile. Vorgesetzte, Peers, Mitarbeiter und die Führungskräfte erhielten für die Reanalyse pro Item zunächst einen Ordinal-Score. Anschließend wurden die vier Scores pro Item normalisiert. Die itemspezifischen z-Scores jedes Urteilers werden dann mit der Effektgröße des Items multipliziert. Zuletzt wurden die erstellten Mittelwerte über die 8 Rollen (und die ebenfalls mit vier Items besetzte Flexibilitätsachse) mit Cosinus-Gewichten in die Achsen umgesetzt.

(betriebliches 360°-Feedback: Vilkinas und Warr & Bourne, Eingangsvoraussetzung für Entwicklungskursus beim Center for Creative Leadership: Penny).

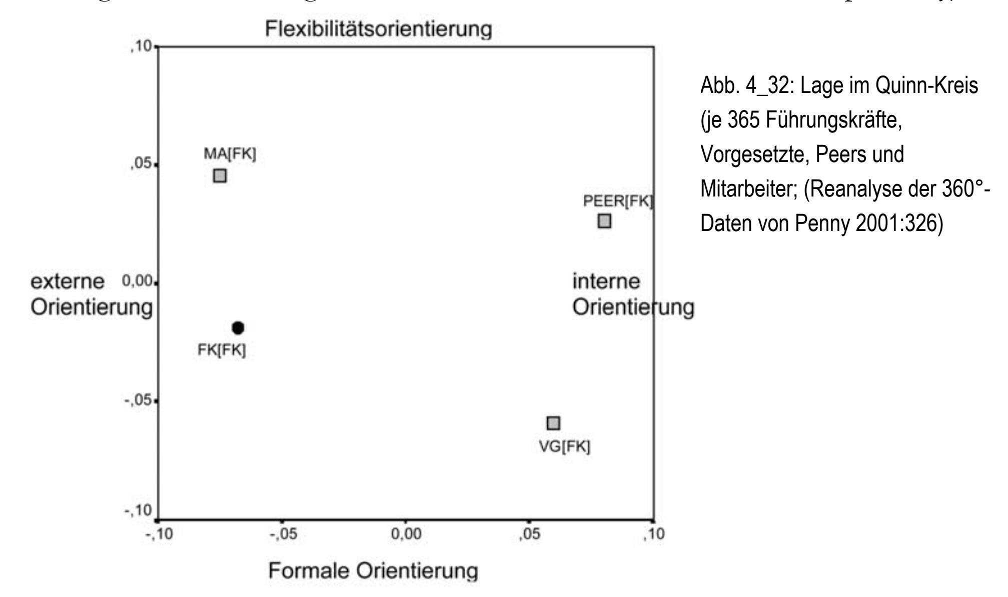


Abb. 4_32: Lage im Quinn-Kreis (je 365 Führungskräfte, Vorgesetzte, Peers und Mitarbeiter; (Reanalyse der 360°-Daten von Penny 2001:326)

Zusammenfassend gesehen lassen sich für die Quadranten auf der zweiten Hauptdiagonale (Open Systems gegenüber Controlling) systematische Mittelwertsunterschiede zwischen Führungskrafts-Selbstbild und Vorgesetzten-Urteil festhalten, während für die auf der ersten (Human Relations gegenüber Output) Unterschiede zwischen Führungskrafts-Selbstbild und Mitarbeiter-Urteil wohl nicht immer auftreten.

Ähnliche Fragen beschäftigten Hooijberg & Choi (2000): Als effektiv solle eine Führungskaft dann eingeschätzt werden, wenn sie durch ihr Verhalten dem Urteiler hilft, seine eigenen Rollenpflichten besser zu erfüllen. Diesen Autoren gelingen gerichtete Vorhersagen: nachgeordnete Mitarbeiter sollten intern orientierte Führungskräfte wertschätzen (Mentor, Facilitator, Monitor, Coordinator; aber auch deren Ressourcenakquisitionsleistung als Broker?); Peers sollten die formal-orientierten Rollen (Producer, Director, Coordinator, Monitor) und Vorgesetzte die extern-orientierten (Innovator, Broker, Producer, Director) in einer Ideal-Formulierung bevorzugen. Für die Führungskräfte selbst wurden drei Alternativen formuliert: entweder sind in ihrem Idealselbstbild alle acht Rollen gleichermassen effektivitätsförderlich (Abb. 4_33 links), oder es werden die Erwartungen der (beförderungsbefugten) Vorgesetzten assimiliert, oder die der täglichen Interaktionspartner (Mitarbeiter).

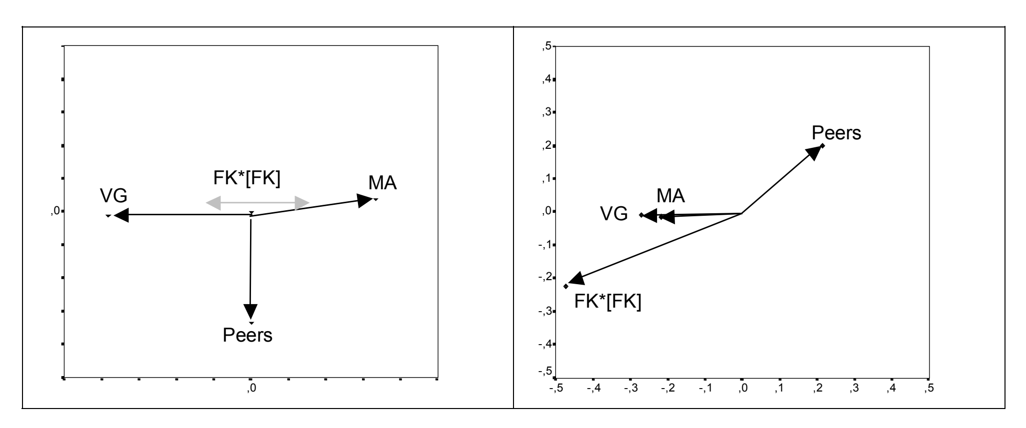


Abb. 4_33: Korrelation von wahrgenommener Managereffektivität und Rollenausprägung im Führungsrollenkreis Quinns. Links Hypothesen und rechts empirisches Ergebnis von Hooijberg & Choi (2000); (für die Graphik rechts wurden die a.a.O.:353 berichteten Pfadkoeffizienten der Rollenfaktoren mit Cosinus-Gewichten aggregiert).

Hooijberg & Choi (2000) befragten 252 Middle Manager öffentlicher Dienstleistungsbetriebe und von ihnen ca. vier Mitarbeiter, zwei Peers und ein bis zwei Vorgesetzte mit dem CVLI (3-Items-pro-Rolle Form) und einer gesonderten Effektivitätsskala. Sie berichten nur Zusammenhänge von Effektivität und (unipsatierten) Skalen, die für Abb. 4_33 reanalysiert wurden[45]. Die Ergebnisse entsprechen den Vorhersagen nicht, werden von den Autoren jedoch als „partial support" (2000:353) akzeptiert. Der evaluative Gehalt nicht nur der Vorgesetzten-, sondern auch der Mitarbeiterurteile und der Selbstbilder wird durch die Goal-Achievement-Profilierung positiver. Dass Peers die ‚netteren' Kollegen für ‚effizienter' halten, lässt an den Befund der geringen Dilemma-Toleranz von Top-Manager im Rational Goal Quadranten denken (Pilotstudie Xa, Abb. 4_24).

Gegen eine Generalisierung der Ergebnisse von Hooijberg & Choi (2000) bestehen m.E. aber erhebliche Bedenken: die von den Autoren durch Zusammenfassung der Items zur Producer-, Direktor- und Coordinator-Rolle gebildete ‚Goal Achievement Scale' (s. letzte FN) kann ihre höchste Prädiktivität auch allein dadurch erreicht haben, dass sie *eine höhere Anzahl* von unipsatierten Items zusammenfasst. Hätte man aus *allen* unipsatierten Items den Gesamtwert gebildet, so hätte diese Super-Skala das Effektivitätsurteil perfekt aufgeklärt! Der Wert dieser Studie liegt daher m.E. nicht in ihrem empirischen Ergebnis, sondern im Mut ihrer Autoren zu falsifizierbaren Vorhersagen (Abb. 4_33 links). Vergleicht man diese hypothetischen Idealfremdbilder mit den von Vilkinas

45 Für jede Position nahmen sie eine Lisrel-Modellierung der multiplen Regression der Effektivität auf die Rollenskalen mit einem Messmodell auf Itemebene vor. Da drei nebeneinanderliegende Skalen über .80 miteinander korrelierten (Producer, Direktor, Coordinator), bildeten sie aus deren neun Items einen gemeinsamen Faktor („goal achievement'). Die Reanalyse für Abb. 4_33 aggregiert die dann sechs Pfadkoeffizienten.

erbrachten Realfremdbildern (Abb. 4_30), scheinen zumindest Vorgesetzte in ihrem positionsspezifischen Anspruch enttäuscht zu werden. Inhaltsspezifische Selbst-Fremd-Diskrepanzen werden bei Zugrundelegung eines einheitlichen Inhaltsraums (hier des Competing Values Model) interpretierbar.

Eingeschränkte Inhaltsdifferenzierung durch den Halo-Effekt

Die meisten 360°-Studien können zur Inhaltsfrage allerdings keine Beiträge leisten, da sich die Fragebogeninstrumente trotz ihres meist beachtlichen Umfangs (z.B.: ‚benchmark' 106 Items) – unipsatiert – als eindimensional erweisen. Für die Einschränkung der inhaltsspezifischen Variation der Images dürfte relevant sein, wie stark ein Urteil vom Halo-Effekt bestimmt wird: werden Fremdbilder beispielsweise von Peers nur auf Basis eines eindimensionalen Gesamteindrucks gebildet (vgl. u.), so werden sie nur ein der allgemeinen Itemschwierigkeit entsprechendes Profil und keine akzentuierten Diskrepanzen zu Selbstbildern oder Vorgesetzten-Urteilen aufweisen.

Während es nicht gelang, die rollenspezifische Positivität von Führungskräftebewertungen aus der Komplexitätstheorie vorherzusagen (Penny 2001), sollte sich aus ihr zumindest ein mit zunehmender organisationaler Komplexität und hierarchisch höherer Position abnehmender Halo-Effekt ableiten lassen. Dass Inhaber höherer Positionen tatsächlich mehr Komplexität verarbeiten, war schon mehrfach in Frage gestellt worden (z.B. mit Hinweis auf Harris & Ogbonna 1998 in Kap. 4.2.1). Denkbar ist ja auch, dass die Expertise zur erfolgreichen Komplexitätsreduktion verhilft – der empirische Gehalt der Komplexitätstheorie wird stark gefährdet.

Tab. 4_12: Ergebnisse zum Halo-Effekt in Upward- & 360°-Instrumenten

Selbstbild	Fremdbild vom			Maß und Instrument	Quelle
	Vorgesetzten	Peer	Mitarbeiter		
.89	.93	.94	.95	mittleres Cronbachs-alpha 16 Skalen ‚benchmark´	Brutus et al. 1998 & Atwater et al. 1998
.76	.83	.86	.89	mittlere Interskalenkorrelation für drei Superskalen des ‚Profilor´	Scullen et al. 2000:962
.78	-	-	.85	mittlere Interskalenkorrelation für vier Skalen, eigenes Instument	Johnson & Ferstl 1999
.87	-	-	.95	Cronbachs-alpha für vier Items	Salam et al. 1997
.60	-	-	.80	mittlere Interskalenkorrelation für sieben Skalen, eigenes Instument	Waldman & Atwater 2001
.77	.82	-	-	mittlere Reliabilität aus sechs bzw. vier Studien	Moser & Krauß 1998, z.n. Moser 1999

Die exemplarischen Ergebnisse in Tab. 4_12 zeigen das aus der Grundlagenforschung zur Personwahrnehmung bekannte Phänomen geringeren Halo-Effekts in Selbsteinschätzungen (ausführlich Kap. 4.1.3), das mit dem Actor-Observer Bias in direkter Verbindung steht (Kap. 2.2, vgl. z.B. die erste Studie in Nisbett 1973). Interessanterweise könnte sich die Hypothese der höheren Differenziertheit von Vorgesetzten- gegenüber Peer- und Mitarbeiter-Urteilen bewähren.

Scullen et al. (2000) liefern in ihrer LISREL-Varianzzerlegung, über die weiter unten berichtet wird, eine Schätzung der *idiosynkratischen* nicht-Halo-Anteile jedes Raters (üblicherweise der ‚Messfehlerterm'): in den Selbstbildern ist neben den mit anderen Beurteilern übereinstimmenden Anteilen und idiosynkratischem Halo auch mehr dimensionsspezifische Varianz vorhanden (im Bogen ‚Profilor' 15% gegenüber 8-10%). Starke Halo-Effekte verringern die Inhaltsvariation von Mittelwertsdiskrepanzen und auch von Übereinstimmungsmaß auf der Ebene der Skalen. Die im Folgenden besprochenen Übereinstimmungsergebnisse auf der Ebene des Gesamtwerts hingegen profitieren von hohem Halo-Ausmaß.

4.2.2.3 Zu Bedingungen des Urteilerkonsens und der Selbst-Fremd-Übereinstimmungskorrelation

Für die Modellierung von Urteilerkonsensus in der Personwahrnehmung (Konsens aus externer Perspektive gemäß Kap. 1.2) sind Funders (RAM 1995) und Kennys Modelle (WAM 1991, 1994 bzw. PERSON 1997) einschlägig, die dort angenommenen Faktoren (Kap. 4.1.3, besonders Tab. 4_6) sollen die Übereinstimmungsvorhersagen anleiten. Zunächst einmal können tatsächliche Verhaltensvariabilitäten innerhalb eines Targets durch gemeinsame *Beobachtung* (information overlap) und – zumindest unsystematische – durch längere Beobachtungsdauer (acquaintance) kompensiert werden. Somit sollten Mitglieder des gleichen Rollensegments untereinander stärker in der Beurteilung eines Managers übereinstimmen, als Inhaber verschiedener (getrennt agierender) Rollen (grundlagenwissenschaftlich z.B. Abb. 4_15, Malloy et al. 1997). Bedauerlicherweise werden für die Übereinstimmung zwischen den Positionen meist andere Maße verwendet (differentielle Korrelationen der Gesamtwerte, Profilkorrelationen über Skalen, verschiedene Diskrepanzmaße) als für den Binnengruppenkonsens (Intraklassenkorrelationen, deren Koeffizienten niedriger ausfallen als Produkt-Moment-Korrelationen). Eine Ausnahme findet sich bei Scullen et al. (2000): Je zwei nachgeordnete Mitarbeiter, zwei Peers und zwei Vorgesetzte von über zweitausend Führungskräften stimmen mit dem jeweiligen Kollegen etwas besser überein als mit Personen in anderen Positionen (mittleres r=.32 gegenüber r=.22). Auf Informationsüberlappung und Beobachtungsdauer kann wohl auch die von Moser (1999) diskutierten Übereinstimmungsmoderatoren Organisationsgröße bzw. Kontrollspanne zurückgeführt werden.

Von der konsensfördernden gemeinsamen Beobachtungssituation (Informationsüberlappung) lassen sich aber auch Positions-mal-Inhaltsbereichs-Effekte als Wirkung *positionsspezifischer Beobachtbarkeit* erwarten, zumindest wenn nicht infolge positionsspezifischer Erwünschtheit Deckeneffekte eintreten. So sollten nachgeordnete Mitarbeiter im Vergleich zu Peers und Vorgesetzten das mitarbeiterorientierte Verhalten einer Führungskraft (im Quinn-Kreis die Rollen Facilitator, Mentor und Direktor, Producer, Abb. 4_19) mit höherem Binnenkonsens beurteilen, Peers könnten einen höheren Binnenkonsens hinsichtlich des von ihnen in Managementsitzungen besser beobachtbaren Verhandlungsverhaltens erreichen (die Broker-Rolle und eventuell die des Facilitators mit den komplementären, dem Monitor und Producer). Gäbe es als Vorhersagefaktor einzig die Informationsüberlappung, sollte die Selbstbeurteilung in jeweils einem bestimmten Inhaltsbereich mit dem empfangenen Fremdbild desjenigen Rollenpartners am besten übereinstimmen, mit dem in diesem Rollensegment interagiert wird: mit den Mitarbeitern auf der ersten Hauptdiagonale des Kreises, mit Kunden und Vorgesetzten auf der zweiten.

Die Beobachtbarkeit wird bisher jedoch, von Funders *Persönlichkeits*wahrnehmungsmodell angeleitet, dem Verhalten oder Merkmal selbst und nicht der Beobachterrolle oder gemeinsamen Situation attribuiert. Der von Warr & Bourne (1999) den 16 Skalen des ‚Inventory of Management Competencies' zugewiesene Score einer ‚Beobachtbarkeit des Verhaltens durch den Vorgesetzten' (hoch für *Kompetenz in mündlicher Kommunikation*, am niedrigsten für *Unverwüstlichkeit, resilience*) korreliert mit dem Übereinstimmung von Selbstbild und Vorgesetzten-Fremdbild in zwei Studien über die Skalen zu .6 und .5 (a.a.O.:194f). In der Nachfolgestudie mit 36 Skalen kann eine ‚allgemeine Merkmalsbeobachtbarkeit' Übereinstimmungskorrelationen aber nur schwach verbessern (.1<r<.2 über die Skalen; Warr & Bourne 2000:329).

Für Moser (1999) variiert die Beobachtbarkeit beruflicher Leistungen invers mit ihrer Komplexität, daher sollten Selbstbeurteilungen mit Vorgesetztenurteilen in untereren Hierarchiebenen besser korrelieren als in höheren. Heidemeier & Moser (2002) finden in Downward-Beurteilungsstudien mit Arbeitern r=.35, mit Angestellte r=.26 und mit Managern nur r=.19 Selbst-Fremd-Übereinstimmung.

Dass die Beobachtbarkeit von Verhaltensbereichen für Vorgesetzte, Peers und Mitarbeiter variieren könnte, wird von Moser oder Warr & Bourne ebenso wenig bedacht, wie die in Kennys Modell vorgesehene Möglichkeit der *Kommunikation* der Urteiler über die Targetperson: Gerade in Bereichen, die der Beobachtung von Inhabern bestimmter Rollensegmente entzogen sind, wie bspw. ein Teil des mitarbeiterorientierten Verhaltens den Peers oder des Verhandlungsverhaltens den Mitarbeitern, kann durch *Kommunikation eines Images* möglicherweise ein bedeutend höherer Konsens erreicht werden als durch

individuelle Verhaltensbeobachtung (zum eP-Konsens über die *Öffentliche Meinung* vgl. z.B. Abb. 2_15). Die Kommunikationsgelegenheiten reichen dabei vom Konvergenz fördernden Gespräch der Mitarbeiter über ihren Chef (‚Klatsch') bis zur aktiven Konstruktion einer konsistenten *Reputation* durch das Impression Management der Targetperson selbst. Die Stabilität eines durch Kommunikation erzeugten Images kann zu der direkten Beobachtbarkeit der kommunizierten Merkmale umgekehrt proportional sein, hier ist Funders Modell beschränkt. So gesehen können auch Vorhersagen zum Binnen-Konsens in einer Rollenposition nur unter Berücksichtigung von Gesprächs- und Impression Management -Gelegenheiten und -Motivationen getroffen werden, über die im Allgemeinen aber zu wenig bekannt ist.

Jackson (subm.2002) spricht den Kommunikationsfaktor in einer anderen, die Philosophie des 360°-Feedbacks direkt betreffenden Hinsicht an: zur Vorhersage einer höheren Selbst-Fremd-Übereinstimmung sollte das von Jackson differentiell konzipierte *Streben nach Feedback* seitens der Targetperson beitragen können[46].

Personen ist an der Validierung ihres *Vermuteten Fremdbilds* gelegen, als differentielle Variable ist die Neigung zum indirektem Beobachten oder direkten Erfragen der eigenen Wirkung auf andere in Konstrukten wie dem Self-Monitoring und der objektiven Selbstaufmerksamkeit enthalten. In Ergänzung zur differentiell-motivationalen Variablen, die von Scherm & Sarges (2002:31) sogar in ihr Wirkungsmodell aufgenommen wurden, sind eine ganze Reihe sozial-situationaler Einflüsse auf Motivation und Gelegenheit zur Feedback-Beschaffung aufzuzählen: so wird Führungskräften am Urteil ihrer Vorgesetzten besonders gelegen sein, auch wenn die Möglichkeit zum Feedbackeinholen bei Peers mit den geringsten Kosten und Risiken verbunden sein dürfte. Informelle Feedbacksuche bei den Unterstellten erhält organisationspsychologisch wohl den geringsten Rang (jedenfalls, solange keine Upward-Beurteilung angesagt ist). Umgekehrt gehört das *Geben* von Leistungsfeedback zu den Verantwortlichkeiten des Vorgesetzten (Fletcher & Baldry 2000), direkte Kommunikation gerade wohl auch über die später im 360°-Instrument erfragten Leistungen ist daher zwischen Targetperson und Vorgesetztem am wahrscheinlichsten, ihre Übereinstimmung daher vermutlich am höchsten. In der Wirksamkeitsprüfung des Verfahrens (Abschnitt 4.2.2.4) wird die Feedback-Suche eine wichtige Rolle einnehmen.

Mit der die geringe Beobachtbarkeit kompensierenden wechselseitigen Kommunikation und dem Ersuchen nach und Geben von Feedback eng verbunden sind die von Penny (2001) unter dem Titel der Messequivalenz diskutierten *Interpretationsunterschiede* für Verhalten oder Items (den *semantic meaning systems* im Modell von Kenny 1997). Bei dem eigenen Versuch, für die

[46] Das benchmark-Item „seeks corrective feedback to improve him/herself" wurde für Abb. 4_32 dem Flexibilitätspol zugeordnet – gemäß Karl Deutsch: *Macht hat, wer nicht lernen muss.*

Reananlysen in Abb. 4_31 und 4_32 Skalennamen für Management-Kompetenzen den acht Führungsrollen Quinns zuzuordnen, wurden einige solcher Interpretationsunterschiede deutlich: beispielsweise wurden *oral communications skills* der Facilitator-Rolle zugewiesen, was vermutlich der Mitarbeiterperspektive entsprechen dürfte, aus Perspektive des Vorgesetzten könnten sie aber für die Broker-Rolle am wichtigsten sein. Die wichtige Skala *motivating others* dürfte für Mitarbeiter wiederum dem Facilitator angehören, aus Sicht eines Vorgesetzten aber auch einen gutem Coordinator, Director oder sogar Producer auszeichnen (einen ‚zweiten Mann', auf den er sich verlassen kann; über weitere Beispiele mit Attributionsdiskrepanzen berichtet die Fußnote zu Abb. 4_32). Während Penny unter Interpretationsunterschieden dann nur Antwortverteilungsunterschiede versteht, die im Zusammenhang mit Abb. 4_32 diskutiert wurden, geht es Jackson (2002,subm.) um die hinter unterschiedlichen Interpretationsregeln verborgenen Rollenerwartungen. Sie erhebt mit 66 Fragen sowohl die aktuelle Beurteilung des Rolleninhabers (Realselbst, empfangenes Realfremdbild) als auch die für die Position des Targets wahrgenommene Wichtigkeit jedes Verhaltensbereichs, die als Idealselbstbild FK*[FK] und empfangenes Idealfremdbild, z.B. VG*[FK], interpretiert werden können. Die über die Items summierten interpersonellen Betragsdifferenzen der Idealbilder sollen die dyadischen Übereinstimmung in den Rollenerwartungen operationalisieren und damit den Person-Rolle-Konflikt des Targets (der m.E. hätte über Vermutete Idealfremdbilder, FK[VG*[FK]] und FK[MA*[FK]], vom Target selbst hätte erfragt werden müssen!). Die Betragsdifferenzen der Ideale prädizieren die Selbst-Fremd-Übereinstimmung in den Realbildern der jeweiligen Dyade jedoch nur in einer von 12 Berechnungen, die unzureichende Datenlage und Variablenoperationalisierung dürften daran nicht unschuldig sein. Allerdings ist Jacksons Analyse der Selbst-Fremd-Übereinstimmungen vor dem Hintergrund der Rollentheorie Kahns zu den wenigen theoriegeleiteten Arbeiten in diesem Forschungsfeld zu zählen. In der Studie von Warr & Bourne (2000) fällt die Selbst-Fremd-Übereinstimmungskorrelation mit Vorgesetzten und Peers für diejenigen Skalen besonders *niedrig* aus, die von Vorgesetzten und Führungskräften im Schnitt als besonders erfolgs*relevant* beurteilt wurden. Ob dies für Übereinstimmungskorrelationen mit der Mitarbeitersicht gegolten hätte, wenn die Autoren – so wie Jackson es tat – auch die Mitarbeiter um Erwünschtheitsrating gefragt hätten, müssen sie offen lassen. Ihre Befundinterpretation macht das Ego-Involvement von Target und Vorgesetztem für die niedrige Übereinstimmung verantwortlich – obwohl hier, im Kontrast zu Jacksons Argumentation, ja gerade kein Konflikt von eigenen und vom Vorgesetzten empfangenen Erwartungen für die Führungskraft vorlag (die beiden Erwünschtheitsprofile korrelierten zu .95). Der aus rollentheoretischer Sicht interessanteste Befundbereich bleibt ungeklärt.

Während in Kennys Personwahrnehmungsmodell nur die Neigung zu milder oder strenger Akquieszenz und die Konventionalität der Interpretationsweise echte differentielle Variablen des Urteilers sind und die Verhaltenskonsistenz eine zusätzliche des Targets ist (Tab. 4_6), werden in der Literatur der angewandten Forschung recht häufig *Persönlichkeitsvariablen* aufgezählt, die die Selbst-Fremd-Übereinstimmung moderieren können sollen. Warr & Bourne (1999) testen Selbst-Fremd-Korrelationen in Abhängigkeit von kognitiven Fähigkeiten und von den Scores in einer 30 Skalen umfassenden Persönlichkeitsbatterie – die Personvarianz liefert die Selbstauskunft der Targets. Diejenigen Persönlichkeitsskalen, die so manchem Stichprobendrittel zu einer signifikant höheren Übereinstimmungskorrelation als einem anderen verhelfen (im Schnitt r=.32 gegenüber r=.25), sind m.E. zumeist nicht sinnvoll zu interpretieren. Dass die Intelligenz der Targetperson (die numerische ebenso wie die verbale) ihre Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten erhöht, scheint plausibel (Intelligenz half auch Mehrheitsverteilungsschätzungen, Abb. 2_26, Sá & Stanovich 2001:293), doch kaum, warum die Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten durch Gewissenhaftigkeit erniedrigt werden soll. Fletcher & Baldry (2000) machen in ihrer (allerdings fehlerhaft dokumentierten) Pilotstudie zu konsensförderlichen Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften für die ‚Güte des Selbstbilds' ebenfalls deren intellektuelle Fähigkeiten verantwortlich (s.a. Moser 1999:18f). Ein eP-konsensuales Selbstbild scheint „most strongly associated with intellectual and social detachment, analytical inclination, an ability, which is perhaps rather contrary to the popular stereotype of warmth and emotionality being linked with sensitivity" (Fletcher & Baldry 2000:316). Oder betreiben intelligente Personen eine stärkere Selbstöffnung (Kap. 4.1.1)? Jedenfalls ergibt sich hieraus auch eine Hypothese für die Vorhersage der Akkuratheit des *vermuteten Fremdbilds* (zur Integration der Metaperspektive in das 360°-Verfahren: Kap. 4.2.2.5).

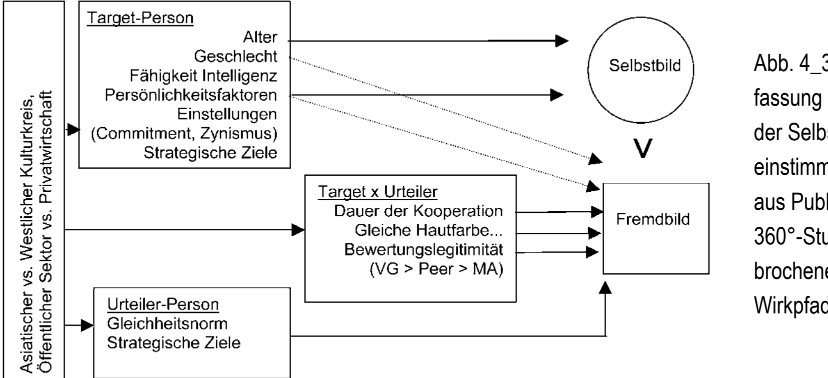


Abb. 4_34: Zusammenfassung von Prädiktoren der Selbst-Fremd-Übereinstimmungskorrelation aus Publikationen zu 360°-Studien (unterbrochene Linie: negativer Wirkpfad).

Die Analyse der Moderation durch Persönlichkeitseigenschaften (des Targets) ist mit zwei methodischen Problemen behaftet: Das erste, die Gewinnung von Persönlichkeitsmerkmalen über die auch am Übereinstimmungsmaß beteiligte Quelle (meist die Target-Person), sowie die Trivialität einer bei hoher semantischer Überlappung höheren Korrelation mit ihrem 360°-Urteil als mit dem der anderen Personen wurde oben schon einmal erwähnt. Das zweite Problem scheint leichter lösbar: Während Differenzwerte oder Profilkorrelationen stichprobenunabhängig für jede Target-Urteiler-Dyade, also auf unterster Datenebene berechnet, und somit sofort mit Dyaden- oder Person-Merkmalen korreliert werden können, ist die *differentielle* Übereinstimmungskorrelation r(P[P],O[P]) ein Maß auf Stichprobenebene. Faktoren der Übereinstimmung werden dann nur durch Vergleich von Korrelationen in genügend großen Teilstichproben erkennbar (bspw. zwischen Organisationstypen bei Brutus, et al. 1998 oder nach Targetmerkmalen gebildeten Stichprobendritteln bei Warr & Bourne 1999).

Bisher wurde in der berichteten Literatur wohl noch nicht erkannt, dass der zur Untersuchung von Auswirkungen der Selbst-Fremd-Übereinstimmung gebildete Interaktionseffekt P[P] ∘ O[P] (vgl. die Diskussion zur Multiplikation in Kap. 2.3 und die Methodik zum PO-Fit in Kap. 3.2ff), der in den in Abschnitt 4.2.2.4 berichteten Studien als Prädiktor eingesetzt wird, hier als Kriterium wirken könnte. Ryan, Brutus et al. (2000:261) beispielsweise ziehen die Edwards-Methodik zwar als Argument zum Verzicht auf ein Diskrepanzmaß heran, operationalisieren das Konstrukt dann aber über m.E. ebenfalls zweifelhafte direkte Fremdeinschätzungen (Self-Awareness Skala aus dem verwendeten 360°-Fragebogen).

Während die in Abb. 4_34 zusammengestellten Ergebnisse somit methodisch anfechtbar bleiben, sind die generell schlechten Übereinstimmungskorrelationen gegenüber dem eP-Konsens verschiedene Fremdbild-Gebern wohl replizierbar (Tab. 4_13).

Selbst-Fremd-Korrelationen des Gesamtwerts können allerdings schon durch differenziertere Selbstbilder erniedrigt werden (geringerer Halo-Effekt, Tab. 4_12), höhere Fremd-Fremd-Übereinstimmungen können vor allem auf dem Halo-Anteil beruhen. Wird die Urteilerübereinstimmung nämlich auf der Ebene von Inhaltsdimensionen untersucht, fallen Selbst-Fremd-Korrelationen etwas höher aus als die für Gesamtwerte (was Moser 1999:20 auf ‚wegfallende Integrationsunterschiede' also den Intepretationsfaktor zurückführt). Zur Halo-Argumentation passend, sind Fremd-Fremd-Korrelationen auf der Ebene von Inhaltsdimensionen deutlich niedriger (unterer Teil von Tab. 4_13; auch Jackson 2002 subm.); in den skalenbezogenen Ergebnissen von Warr & Bourne (1999) erreicht die Selbst-Fremd- sogar die gleiche Höhe wie die Fremd-Fremd-Korrelation.

Tab. 4_13: Differentielle Korrelationen verschiedener (direkter) Perspektiven auf Führungskräfte. (FK = Selbstbild; empfangenes Fremdbild von VG= Vorgesetztem; Peer= gleichgestellten Kollegen; MA = nachgeordneten Mitarbeitern)

	Quelle	Bogen	Target-N	FK-VG	FK-Peer	FK-MA	VG-Peer	VG-MA	Peer-MA
Gesamtwert „Effektivität"	Brutus et al. 1998	Benchmark	≈1080	.11	.13	.12	.76	.78	.76
	Atwate et al. 1998	Benchmark	≈1370		.26	.24			.50
	Brutus et al. 1999	Benchmark	2427	.14	.20	.20	.46	.35	.44
	Atwater et al. 2000	Eigen-konstruktion	53 43		,37 .22				
	Salam et al. 1997	vier Items	73			-.13			
	Waldman & Atttwater 2001	Eigen-konstruktion	68			t1: .23 t2: .17			
	Heidemeier & Moser 2002	verschiedene (Metaanalyse)		.19					
Skalenebene (∅ über Skalen)	Scullen et al. 2000	drei Super-skalen des ‚Profilor´	2143	.16	.15	.12	.26	.18	.21
	Warr & Bourne 1999	16 Skalen ‚IMC´	I: 382 II: 136	.30 .31	.26	.27	.30	.27	.23
	Warr & Bourne 2000	36 Skalen ‚PMC´	247	.21	.25	.23			

Im Strukturgleichungsmodell von Scullen et al. (2000:965) macht der sog. W*ahre Halo*-Effekt (eP-Konsens aller Urteiler über die Targets inklusive Selbstbild im Gesamtwert eines Fragebogens) nur ca 2% der Selbstbild-Varianz aus, der dimensionsspezifische Konsens aber 12%. In den Fremdbildern kehrt sich dies Verhältnis um (true Halo 16%, true dimension 6%).

Tab. 4_14: Varianzzerlegung von 360°-Daten durch Scullen, et al. 2000 (die Angaben a.a.O:965 für zwei Datensätze, 2142 Targets im Bogen ‚Profilor' und 2350 Targets im ‚MPS´-Inventar, wurden aufgrund der ähnlichen Ergebnisse hier gemittelt).

Rating =	FK[FK]	VG	Peer	MA
Target-Haupteffekt = ´true halo´ (Konsens aller Urteiler im Gesamtwert)	2%	19%	***20%***	10%
+ Target x Dimension (Konsens aller Urteiler im zum Gesamtwert unabhängigen Dimensionsanteil)	***13%***	10%	7%	6%
+ Positionsspezifische Halo + Dimensionsvarianz	68%	10%	0%	***15%***
+ Personspezifischer Halo		47%	58%	57%
+ Personspezifischer Dimensionsanteil	17%	13%	14%	13%

Aus der, anders als in der Originalpublikation hochaggregierten, Tabelle 4_14 lassen sich vier wichtige Befunde ablesen: Ein Durchschnitt von mehreren Urteilern ist einem Einzelwert immer vorzuziehen. Auch ein Vorgesetztenurteil

enthält mit 47+13=60% mehr idiosynkratische als eP-konsensuale Varianz. Das *allgemeine Standing* einer Führungskraft könnte am besten anhand des Mittelwerts einiger Peers beurteilt werden: hier ist der Anteil konsensualen Halo-Effekts mit 20% am höchsten, vor allem aber ist der positionsspezifische Anteil am geringsten (in der Varianzschätzung war er schwach negativ), somit bewirkt eine Zusammenfassung mehrerer Peerurteile tatsächlich einen Fehlerausgleich. Wenn allerdings die inhaltsspezifische Profilierung der Führungskraft interessiert, dann müsste auf deren Selbstbild zurückgegriffen werden!

Entweder verhalten sich Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten tatsächlich anders als gegenüber Mitarbeitern, oder Vorgesetzte und Mitarbeiter interpretieren gemeinsam beobachtetes verschieden, jedenfalls produzieren beide in ihren Urteilen einen positionsspezifischen Varianzanteil (10% und 15%; im Selbstbild lassen sich Position und Person nicht trennen). Als untereinander am ehesten einig und von den anderen am ehesten verschieden (und daher durch andere Positionsinhaber nicht ersetzbar) erweisen sich Mitarbeiter. Werden mehrere Mitarbeiterurteile gemittelt, sodass die personspezifischen Effekte verschwinden, setzt sich das mittlere Urteil etwa zur Hälfte aus mit anderen Positionen gemeinsamer (10+6%) und aus der mitarbeiterpositionsspezifischen Sichtweise (15%) zusammen.

Allerdings weisen Mitarbeiter nicht in allen Studien den höchsten eP-Konsens auf, Tab. 4_15 zeigt Ergebnisse zur Übereinstimmung innerhalb jeder Position.

Tab. 4_15: Urteilerübereinstimmung verschiedener Personen in der gleichen Position (VG= Vorgesetzte; Peers= gleichgestellte Kollegen; MA= nachgeordnete Mitarbeiter)

	Quelle		Fragebogen	Target-N	VG	Peers	MA
Gesamt-Werte „Effektivität“	Johnson & Ferstl 1999		selbst entwickelt	≈2000			ICC=.59
	Greguras & Robie 1998 z.n. Scherm & Sarges 2002:34				p^2=.38	p^2=.57	p^2=.48
Skalenebene	Scullen, Mount & G 2000		drei Super-skalen des ´Profilor´	2143	r=.40	r=.25	r=.31
	Warr & Bourn 2000		36 Skalen ´PMC´	247		r=.31	r=.29
	Greguras et al. 2003	t1 : t2:	selbst entwickelt	452 - 312		r=.48 r=.50	r=.67 r=.45
Itemebene	Greguras et al. 2003	t1 : t2:	“	“		r=.27 r=.26	r=.32 r=.26

Das von Scherm & Sarges (2002:42 über Mount & Scullen 2001) zitierte Ergebnis, Fremdbilder aus gleicher Position würden ein Varianzverhältnis von 62% Sender- plus 25% Targeteffekt zeigen, ist als Faustregel mit den differenzierteren Ergebnissen von Greguras et al. (2003) verträglich (Tab. 4_15,

für den Skalenwert ∅ 28% Empfängereffekt[47]). Durch den hohen Halo-Effekt in Fremdbildern fällt der Urteilerkonsens bei inhaltlicher Differenzierung deutlich geringer aus (Itemebene ∅ 8%, Greguras et al. 2003).

Die Autoren wollen Auswirkungen der *Verfahrensfunktion* – Entwicklungsfeedback gegenüber Beurteilung mit administrativen Konsequenzen (Bezahlung & Beförderung) – aufzeigen. Allerdings ist in ihrer Feldstudie der Messzeitpunkt mit der Verfahrensfunktion konfundiert: die administrative Funktion wurde in der Zweitmessung realisiert; die Interpretation bleibt zweideutig.

Tab. 4_16: Varianzzerlegung zum Urteilerkonsens von Ratern der gleichen Position; Greguras, Robie, Schleicher & Goff (2003) (t1/t2: Messwiederholung nach sechs Monaten, ‚E´: Entwicklungsfunktion, ‚B´: Entwicklungs- *und* *B*eurteilungsfunktion. Je zwei Rater pro Target, 452-312 Targets, selbstentwickelter Bogen mit 16 Skalen, Ergebnisse auf Skalenebene).

		Peer		MA		
	Rating =	t1, E	t2, B	t1, E	t2, B	∅
Konsens innerhalb Position	Target-Haupteffekt	12,7%	14,8%	17,4%	12,1%	14%
	+ Item-Haupteffekt	2,3%	1,9%	2,4%	1,9%	8%
	+ Target x Item	3,2%	2,8%	4,3%	2,8%	3%
Rater-Ideosynkrasien	+ Rater + Rater x Target	41,6%	43,3%	38,8%	46,6%	43%
	+ Rater x Item, Rater x Item x Target	40,2%	37,3%	37,1%	36,6%	38%

Die in Tab. 4_16 zusammengestellten Ergebnisse zeigen, dass nachgeordnete Mitarbeiter bei der Upward-*Beurteilung* deutlich weniger differenzieren als beim Upward-*Feedback* – oder in Widerholungsmessungen weniger als in Erstmessungen. Daher wird ihr Konsens in der Zweitmessung mit Beurteilerfunktion geringer (24,1% ggü. 16,8%). Sie könnten ihre Führungskraft vor Sanktionen schützen wollen (und damit ihre Abteilung und sich selbst), sie könnten von der geringen Auswirkung der Erstmessung enttäuscht sein.[48] Für Greguras et al. zeigt der Rückgang des Mitarbeiterkonsens jedenfalls eine „interesting irony in the implementation of multisource rating systems“ (2003:16): Unternehmen wollen der Führungskräfteentwicklung den Zusatznutzen der Managementbeurteilung abgewinnen, erreichen aber niedrigeren Urteilerkonsens und somit wohl niedrigeren Gesamtnutzen.

4.2.2.4 Zu Auswirkungen von Konsens und Übereinstimmung: Überprüfung der Wirksamkeit der 360°-Intervention

Um die Bedeutung der Selbst-Fremd-Übereinstimmung und damit die Validität des zu verändernden Konstrukts der „unrealistischen Selbsteinschätzung“ zu klären, sind nicht nur Bedingungsfaktoren, sondern gerade auch Auswirkungen

[47] Die Koeffizienten wurden aus den von Greguras et al. (2003:11) angegebenen Varianzen berechnet, z.B. Empfängereffekt für den Skalenwert = Target / (Target + Rater + Target ◦ Rater). Wurzeltransformiert ergeben sich die r-Koeffizienten für Tab. 4_15.

[48] In der Studienserie IX war der dort erwartete Differenzierungsanstieg ausgeblieben und dies als Motivationsrückgang interpretiert worden (Kap. 4.1.3).

interessant. Jede einzelne Führungskraft, der Selbst-Fremd-Diskrepanzen im Rahmen des Feedbackverfahrens zurückgemeldet werden, da sind sich die Praktikerberichte einig, empfindet Kritik an ihrer Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, zumindest wenn sie sich im Vergleich zu den empfangenen Fremdbildern besser beurteilt hatte. Darauf, dass in diesem Bereich der Literatur kaum über response sets reflektiert wird und Items generell nicht ipsatiert werden, wurde oben bereits hingewiesen. Facilitatoren des Feedbackprozesses werden daher regelmäßig um Erklärung gefragt – die im vorherigen Abschnitt zusammengestellten Faktoren reichen zur Gestaltung von Feedback-Akzeptanz oft nicht aus. Die Forschung zu 360°-Daten ist daher angehalten, den bei der Begründung des Verfahrens implizit vorausgesetzten Zusammenhang von Selbst-Fremd-Diskrepanzen und niedrigerer Manager-Leistung nachzuweisen.

Erfolgsprädiktion

Im einfachsten Fall werden Übereinstimmungs- oder Diskrepanzmaße mit Effektivitätskriterien, die zumeist wieder Vorgesetzten-Urteilen entstammen(!), korreliert: Der Verf. ist keine veröffentlichte Untersuchung bekannt, in der sich der erwartete Zusammenhang nicht absichern ließ. Die Suche nach Moderatoren wird teilweise recht theoriefrei durchgeführt. So berichten bspw. Brutus et al. (1998) über eine in Bildungseinrichtungen und Finanzunternehmen (im Vergleich zu vier anderen Branchen) höhere Korrelation von Selbst-Fremd-Übereinstimmungsmaßen (stichprobenabhängige Korrelation und stichprobenunabhängige Diskrepanz) mit der (dem Vorgesetztenurteil entnommenen) Effektivität. Da beide Branchen auf der Öffentlich-Privat-Dimension (Abb. 4_27) weit voneinander entfernt liegen, kommen weniger normative als vielleicht tätigkeitsspezifische Unterschiedsinterpretationen in Betracht: im Dienstleistungsbereich (mit hoher Kunden- oder Lernenden-Interaktion) könnte Erfolg stärker durch Kommunikation und Impression Management bedingt sein. Damit aber wäre nicht die Bedeutung von Selbst-Fremd-Übereinstimmung verschieden, sondern die Inhaltsvalidität der abhängigen Variable.

Studien dieser Art, die bis etwa 1995 publiziert wurden, sind methodisch angreifbar, da sie mit Übereinstimmungs- oder Diskrepanzmassen gearbeitet haben, die die Einflüsse ihrer Bestandteile nicht einzeln erkennen lassen (vgl. Cronbach 1955, Edwards 1994 u.a.). Häufig konnte, so der Bericht von Atwater et al. (1998) über vorherige Ergebnisse aus ihrer Arbeitsgruppe, das empfangene Fremdbild allein eine ebenso gute Vorhersage leisten wie ein vorher verwendeter Übereinstimmungsindex. In die Literatur zum 360°-Feedback hat die im Abschnitt zum Person-Environment-Fit (Kap. 3.2ff) angewandte Regressionsgleichung, die Edwards (1994) zur Behebung einer Reihe von methodischen Problemen vorschlug, in der zweiten Hälfte der 90er Jahre ebenfalls Eingang

gefunden, insbesondere wird sie zur Vorhersagen des Outcomes von Selbst-Fremd-Übereinstimmungen verwendet.

$$Outcome = O[P] + P[P] + O[P]^2 + P[P]^2 + P[P] \circ O[P]$$

Vor dem Befundbericht sind Überlegungen zur Bedeutung der Perspektiven-Terme für die Vorhersage des Management-Erfolgs der Target-Person anzustellen. Dass die im empfangenen Fremdbild zugeschriebene Effektivität mit dem Effektivitäts-Outcome positiv korreliert, bedarf kaum besonderer Begründung (vgl. auch Quinn 1988:91ff, Vilkinas 2000, Thompson 2000 u.v.a.), insbesondere wenn die Outcomemaße selbst Fremdbildurteilen entstammen (hier z.B. bei Brutus et al. 1998, Atwater et al. 1998).

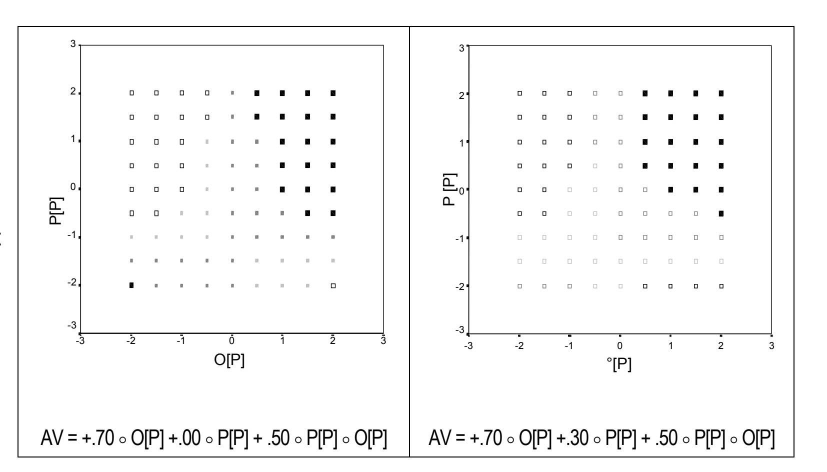
Ob das Selbstbild von der eigenen Managementeffektivität als direkter Haupteffekt noch zusätzliche Prädiktion leisten kann, hängt von mehreren Faktoren ab. Zum einen ist entscheidend, wie stark Selbstbild und empfangenes Fremdbild korrelieren (vgl. Tab. 4_13), also schon redundant sind (Multikollinearitätsproblem). Auch auf die Reliabilität der Messung kommt es hier an: je unreliabler das empfangene Fremdbild, desto eher kann ein hinreichend redundantes Selbstbild zum Fehlerausgleich beitragen, sein Vorzeichen wird dann ebenfalls positiv.

Die Erfolgsregression soll aber prüfen, ob Selbstüberschätzung im Management (insbesondere wohl gegenüber dem Vorgesetzten) erfolgs*hinderlich* ist, gerade ihr soll mit der Entwicklungsmaßnahme des 360°-Feedbacks entgegnet werden. Erfolgshinderliche Selbstüberschätzung kann nach den bisherigen Überlegungen nur bei geringer Selbst-Fremd-Korrelation und hoher Reliabilität anhand eines *negatives* Vorzeichens für die Selbsteinschätzung entdeckt werden: bei jeweils gleichem empfangenem Fremdbild (durch ein positives Beta aus der AV auspartialisiert), zeigen höhere Selbstbilder Selbstüberschätzung an (oder Fremdunterschätzung, s. Kap. 2.2.3). Obwohl Atwater et al. (1998) diese Fälle gelangten sie lediglich zur Vorhersage positiver Terme für die beiden Perspektiven-Haupteffekte und Nullgewichten für die drei nichtlinearen. Hier wird die Annahme eine motivationsförderlichen Wirkung der Akzentuierung eigener Schwächen nötig.[49]

Fordert man eine eher moderate, weder unter- noch insbesondere überschätzende Selbstbeurteilung, so sollte auch ein negatives Vorzeichen für den Parameter des quadratischen Terms des Selbstbildes als hypothesenkonform gewertet werden (in der Gleichung oben ‚- $P[P]^2$‘).

[49] zu der Weiners attributionale Motivationstheorie (Johnson & Ferstl 1999) bzw. die darin abbildbare Verantwortungsübernahme nachzutragen ist

Abb. 4_35: Demonstration der Wirkung des Konkruenzterms (links) und dessen Ausgleich durch den positiven Haupteffekt des Selbstbilds (rechts, □ unteres, ■ oberes Quartil der AV).



Ob das (bisher, vgl. Kap. 3.2ff) positiv konnotierte Konzept der Kongruenz oder Übereinstimmung in dem Interaktionsterm ‚P[P] ∘ O[P]' mit positivem Parameter in die Gleichung eingeht, hängt von dem Inhalt der Ratingdimension ab: handelt es sich um unipolare evaluative Leistungsurteile (‚Evaluatoren', vgl. Kap. 2.1.3), deutet eine Selbst-Fremd-Übereinstimmung *für den unteren* Bereich der Skala, für Personen mit konsensual *schlechter* Managementeffektivität, sicher nicht auf gute Ergebnisse hin. Muss die Selbst-Fremdbild-Gleichung für eine *unipolare Leistungsskala* somit anders konzipiert werden als für bipolare Werte oder ipsatierte Dimensionen? Abbildung 4_35 demonstriert, dass der unerwünschte Effekt des Interaktionsterms (links unten) durch eine möglichst günstige Selbstbildausprägung (Haupteffekt) weitgehend ausgeglichen werden kann.

Die Ergebnisse von Atwater et al. (1998) zeigen ein stark negatives Gewicht der einfachen Selbstbilder: sich selbst für ineffektiv zu halten ist bei gleichem (nicht nur sehr positivem, sondern gegebenenfalls auch bei negativem) empfangenen Fremdbild besser, jegliche Form von Selbstzufriedenheit wird (hier vom Vorgesetzten) bestraft.

Tab. 4_17: Zum Zusammenhang der Management-Effektivität mit empfangenen Fremdbildern und Selbsteinschätzungen im Gesamtwert; Ergebnisse von Atwater et al. 1998. (Gesamtwerte des ‚benchmark' Instruments, als AV dient eine der Skalen des vom Vorgesetzten empfangenen Fremdbild, N≈ 1380)

Effektivität	Mitarbeiter	Peers
O[FK]	**+.83**	**+.29**
FK[FK]	**-1,70**	**-1.60**
$O[FK]^2$	-.06	+.08
$FK[FK]^2$	**+.28**	**+.30**
FK[FK] ∘ O[FK]	-.01	-.10

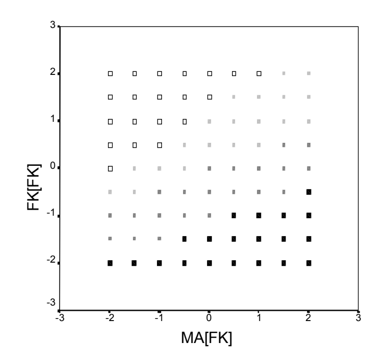


Abb. 4_36: Illustration der Gleichung mit dem Mitarbeiter-Urteil aus Abb. 4_17 (Ergebnis von Atwater et al. 1998)

Das erwartungskonträr positive Gewicht der quadrierten Selbstbilder („urteile negativ und dies gern extrem“) wird von den Autoren nicht gesondert kommentiert, die Funktion „may be more complex than earlier conceptualizations“ (Atwater et al. 1998:593). Da mehr als tausend Manager untersucht wurden, empfehlen die Autoren Bescheidenheit, internale Attribution von Misserfolgen und eine Motivation zur ständigen Verbesserung. Hinzufügen könnte man hier aber, dass solche Sack & Asche Mentalität wohl vor allem dem Vorgesetzten gegenüber zu demonstrieren ist, und dass sie sich vor dem Hintergrund generell positiver Selbstbilder (vgl. Abb. 4_26; in der Studie von Atwater et al. sind Selbstbilder mit Effektgrößen um $d_b \approx .25$ höher als empfangene Fremdbilder) wieder etwas relativiert.

Die Hypothese des klassischen Kongruenz-Effekts lässt sich m.E. aufrecht erhalten, wenn an Stelle der rein evaluativen Gesamtwerte valenzorthogonale Deskriptoren betrachtet werden (Kap. 4.2.3). In den Gesamtwerten aber scheint keine Selbst-Fremd-Übereinstimmung, sondern nur eine Vermeidung von Selbstüberschätzungen für den Führungskräfte-Erfolg förderlich zu sein. Das geeignete Treatment für genau dieses Ziel ist dem im Verfahren obligatorischen Feedback der Fremdbilder inhärent, damit ergibt sich die Möglichkeit der Wirksamkeitsprüfung.

Verfahrenswirksamkeit

Im Sinne klassischer Outcomeforschung können in jährlich angewandten Verfahren Mittelwertsveränderungen Hinweise auf eine Effektivitätssteigerung der Manager geben: wenn die Führungskräfte sich verbessern, sollten die Fremdurteile es auch tun.

Walker & Smither (1999) berichten aus einem jährlichen Upward-Feedback in einer Bank, das ohne Einholung von Selbstbildern durchgeführt wurde(!), von steigenden Bewertungen der Führungskräfte durch die Mitarbeiter (Abb. 4_37). Eine lineare Regression klärt 2% der Varianz auf (was einem beta von etwa .14 entsprechen dürfte).

Aus Abb. 4_37 wird erkennbar, dass der Werteanstieg erst nach dem zweiten Jahr stattfand. Eine Partialkorrelation von etwa .20 (.04 R^2-Zugewinn) für den Interaktionseffekt aus Jahr mal Anfangswerte zeigt zudem, dass dasjenige Führungskräfte-Drittel mit schlechten Anfangsbewertungen

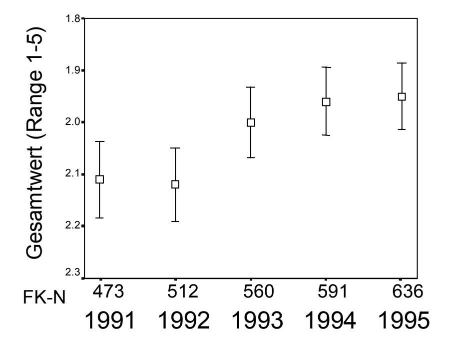
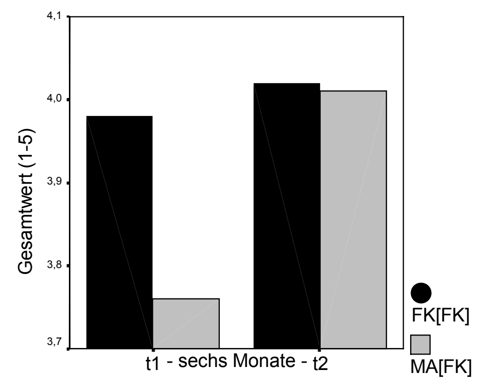


Abb. 4_37: Mittlere Mitarbeiter-Urteile über ihre Führungskraft (± 90% Konfidenz) aus einem Upward-Feedback über fünf Jahre (Walker & Smither 1999)

stärker über die Jahre profitiert, etwa doppelt so stark als es allein die Regression zur Mitte erwarten lässt. Allerdings bleibt die Streuung der empfangenen Fremdbildern über die Jahre in etwa gleich.

Waldman & Atwater finden in der Pilotphase eines Upward-Feedback in der Zweitmessung eine vorbildliche Steigerung der Mitarbeiterfremdbilder (Abb. 4_38), aber nur Johnson & Ferstl (1999) eine Rücknahme der Selbstbilder (Abb. 4_39).

Johnson & Ferstl (1999) haben in dem im Jahresabstand durchgeführten Upward-Beurteilungsprogramm (im zweiten und dritten Jahr) die Veränderung der Untergebenenurteile und der Selbstbilder der Führungskräfte auch unter Nutzung der polynomialen Gleichung analysiert. In einem quasiexperimentellen Design können sie somit prüfen, ob sich die Wirkung des Upward-Feedbacks bei ‚Erstanwendern' und ‚Wiederholungsanwendern' unterscheidet. Da im Jahr ‚t' von Abb. 4_38 die Mehrheit der Führungskräfte bereits Wiederholungsanwender war, fielen die Mitarbeiterurteile bereits hier schon positiver als die Selbstbilder aus (vgl. auch Abb. 4_26).



4.1
4.0
3.9
3.8
3.7
Gesamtwert (1-5)
Jahr t
Jahr t+1
FK[FK]
MA[FK]

Abb. 4_38: Verbesserung im von den Mitarbeitern empfangenen Fremdbild (eFB) bei eines Upward-Feedbacks (N=68 Führungskräfte mit min. 3 MA-Urteilen, Waldman & Atwater 2001)

Abb. 4_39: Rücknahme der Selbstbilder und Verbesserung im von den Mitarbeitern empfangenen Fremdbild (eFB) vom zweiten zum dritten Jahr eines Upward-Feedbacks (N=1888 Führungskräfte mit je 6-7 Unterstellten, Johnson & Ferstel 1999).

Bevor die Ergebnisse der Regression von Selbst- und Fremdbildern im Fokusjahr auf diejenigen des Vorjahres betrachtet werden, ist auch hier eine Betrachtung der einzelnen Terme nötig (erneut ist m.E. den Autoren nicht vollständig zu folgen). Zunächst wird ein positiver Beta-Koeffizient für die zur abhängigen Variable jeweils gleiche Perspektive aus dem Vorjahr erwartet, der etwa hoch wie die Stabilitätskorrelation ausfallen sollte (bei Johnson & Ferstel 1999 etwa r_{tt}=.51 und .60, Waldman & Atwater 2001:200 fanden für Selbstbilder .67, für Mitarbeiterfremdbilder jedoch nur r_{tt}=.17, Scherm zitiert aus dem dt. Benchmarks-Handbuch für die Skalen r_{tt}=.47-.95). Würde der Beta-Koeffizient des

Vorjahreswerts eingefroren, sind im Weiteren die mit dem Anfangszustand unkorrelierten Änderungen zu prädizieren (diese Methodik ist in der Outcomeforschung nicht unüblich, z.B. Schauenburg et al. 2001). Wer bei gegebenem Selbstbild niedrige Fremdbilder erhält, sollte seine Selbsteinschätzung zurücknehmen, wer günstige Fremdbilder empfangen hat, sollte sich eine Selbststeigerung erlauben können: in die Selbstbild-Änderungsprädiktion sollte das empfangene Fremdbild mit positivem Vorzeichen eingehen (diese Vorhersage ist konträr zum oben berichteten Erfolgsregressions-Befund von Atwater et al. 1998). Für den Interaktionsterm würde eine positives Vorzeichen bedeuten, dass Führungskräfte mit negativem Selbstbild dieses eher dann steigern, wenn sie ‚negative' Fremdbilder empfangen. Somit sollte, wie auch schon oben, ein positiver Interaktionsterm nicht vorkommen. Andererseits operationalisiert er die Kongruenz, deretwegen diese Form der Gleichung überhaupt gewählt wird.

Tab. 4_18: Ergebnisse der Regression von Selbstbild oder empfangenem Fremdbild im Folgejahr eines Upward-Feedback-Programms auf die Ergebnisse des Vorjahres (Johnson & Ferstl 1999:284f, Gesamtwerte eines von den Autoren selbsterstellten Instruments zum mitarbeiterbezogenen Führungskräfteverhalten, * p<.01 ** p<.001). Links ohne die und rechts mit der binären Moderatorvariable ‚Wiederholungsteilnahme´.

AV:	$FK[FK]_{t+1}$	$MA[FK]_{t+1}$
$MA[FK]_t$	**+.10****	**+.48****
$FK[FK]_t$	**+.53****	**+.10****
$MA[FK]_t^2$	-.01	**+.10***
$FK[FK]_t^2$	-.10	-.05
$MA[FK]_t \circ FK[FK]_t$	**+.15****	-.01

AV:	$FK[FK]_{t+1}$
$MA[FK]_t$	**+.14**
$FK[FK]_t$	**+.43****
$MA[FK]_t^2$	**-.10**
$FK[FK]_t^2$	-.13
$MA[FK]_t \circ FK[FK]_t$	**+.37***
WdhTn.	-.05
WdhTn. $\circ$ $MA[FK]_t$	-.04
WdhTn. $\circ$ $FK[FK]_t$	+.12
WdhTn. $\circ$ $MA[FK]_t^2$	+.11
WdhTn. $\circ$ $FK[FK]_t^2$	+.03
WdhTn. $\circ$ $MA[FK]_t \circ FK[FK]_t$	**-.26**

Erwartungskonform verbessert sich das Selbstbild von solchen Führungskräften, die positive Rückmeldung von ihren Unterstellten erhielten (und die ihr eigenes Selbstbild nicht zu extrem angegeben hatten (Tab. 4_18 links, Abb. 4_40 rechts oben). Drittens verbessert es sich auch, wenn bei der letzten Rückmeldung Selbstbild und empfangenes Fremdbild gut übereingestimmt haben. Also haben auch solche Führungskräfte, deren *negative* Sicht von den Mitarbeitern bestätigt wurde, ihr Selbstbild im nächsten Turn tendenziell verbessert (Abb. 4_40 weist links unten die Zugehörigkeit zum oberen Verbesserungsquartil für Konstellationen von -2.0 / -1.5 z-Werte aus). Zudem haben Führungskräfte, deren ungünstige Selbstbewertung unbegründet war (Abb. 4_40 rechts unten), sie im Folgejahr noch weiter gesenkt. Konsistent sind und von den Autoren

ausführlich diskutiert werden nur die oberen Bereiche der Abb. 4_40: Bestätigte gute FK steigern, Überschätzer senken ihre Selbstbewertung. Damit sehen die Autoren das dem Entwicklungsgedanken des Feedback verpflichtete Ziel, Überschätzer zur Selbstbildkorrektur zu motivieren, als in diesem Programmjahr erreicht an.

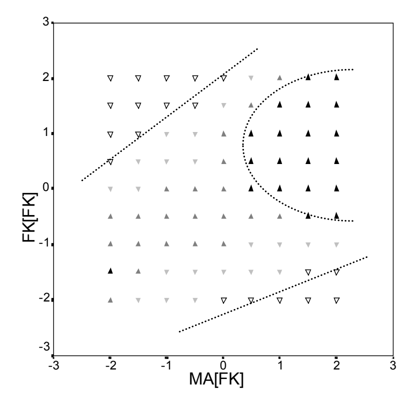
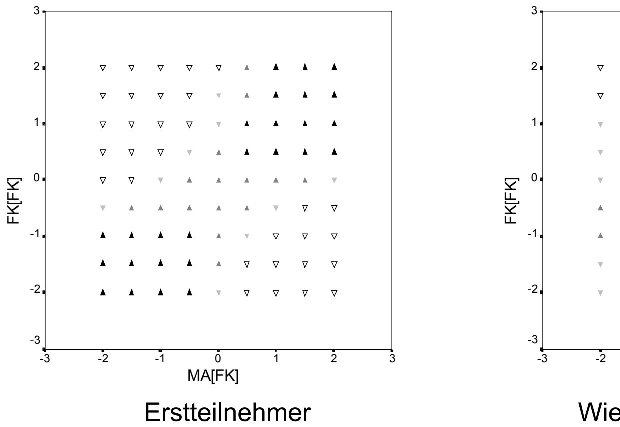


Abb. 4_40: Selbstbild-Änderungen bei Führungskräften durch Upward-Feedback im Vorjahr. Ergebnis von Johnson & Ferstl (1999); (Illustration der Gleichung in Tab. 4_18 links ohne den Selbstbild-Stabilitätsterm, z.B. ↗ =Selbstbildersenkungs-Quartil)

Die Einfügung der zur Wirksamkeitsevaluation besonderes interessanten Angabe, ob es sich um die erste (ca 10%) oder um eine Wiederholungsteilnahme am Upward-Feedback Programm handelt (ca 90% der knapp 2000 Führungskräfte), zeigt in Tab. 4_18 rechts den schwierig zu deutenden Kongruenz-Effekt besonders für Erstteilnehmer. Ob die „possible explanation" (Johnson & Ferstl 1999: 294ff) für das Verhalten von Unterschätzern, diese hätten eben ein niedriges Anspruchsniveau und geringen Ehrgeiz und würden durch günstiges Feedback weiter demotiviert, überhaupt und dann gerade für neue Führungskräfte gelten kann, ist durchaus fraglich. Plausibler könnte eine Erklärung sein, die die Vorgesetzten der Führungskräfte mit einbezieht: sie erhielten einen Durchschlag des schriftlichen Feedbackmaterials und könnten durch Aufgabenveränderungen oder Zielvereinbarungen in die Auswirkungen des Feedbacks eingegriffen haben.



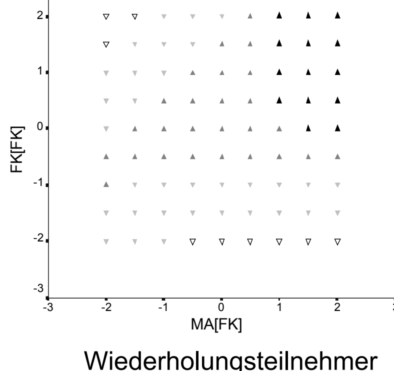


Abb. 4_41: Von der Gleichung in Tab. 4_18 rechts (Johnson & Ferstl 1999) vorhergesagte Selbstbildänderungen nach Upward-Feedback.

Auf die Verbesserung der Mitarbeiterbeurteilungen (Tab. 4_18 ‚mittlere' Spalte) schlägt sich die Perspektiven-Übereinstimmung des Vorjahres nicht nieder. Die Fremdbilder zeigen hauptsächlich Autokorrelation, der schwach-positive Beitrag des Manager-Selbstbilds zur Fremdbildverbesserung kann auf Multikollinearität[50] und geringe Reliabilität der Mitarbeiterurteile (vgl. oben), oder auf eine, hinter hohen Selbsteinschätzungen und steigenden Mitarbeiterurteilen verborgende Drittvariable wie bspw. zwischenzeitliche Aufgabenveränderungen zurückgeführt werden. Auch damit steht er noch im Widerspruch zu der allerdings wohl extremen Erfolgs-Regression von Atwater et al. (1998, hier Tab. 4_17, Abb. 4_36).

Atwater et al. (1998:594) berichteten aus ihren 360°-Feedback Sitzungen anekdotisch, dass Führungskräfte mit bescheidenem Selbstbild und günstigen empfangenen Fremdbildern an dem Lob der anderen durchaus sehr interessiert gewesen seien, niedrigere Selbsteinschätzungen könnten als ein *fishing for compliments* verstanden werden. Eigenlob würden auch im betrieblichen Kontext von den Interaktionspartnern als bedrohlich erlebt und von ihnen auf negative Persönlichkeitseigenschaften wie Arroganz attribuiert, eine Konstellation die, sollte es sich bspw. um den Vorgesetzten handeln, der eigenen Beförderung entgegensteht. Hier wird ein Bild von der amerikanischen Organisationskultur gezeichnet, das ihrem Ideal (in europäischer Perspektive) wenig entspricht. Und auch den Erwartungen der Autoren wohl nicht, weshalb sie sich von ähnlichen Studien mit *objektiven Outcome-Maßen* andere Ergebnisse erwarten.

Eigentlich hätte man von den Daten in Johnson & Ferstl (1999) auch erwarten können, dass sich Wiederholungsteilnehmer durch zurückgenommene Selbstbilder und/oder sogar günstigere Fremdbilder von Ersteilnehmern auszeichnen, da beide Wirkungen als Mittelwertsmuster zwischen zweiter und dritter Messung betont wurden (Abb. 4_39). Die entsprechenden Regressionsterme (Tab. 4_18 rechts) blieben jedoch unbedeutend.

Besonders instruktiv ist hier die Arbeit von Atwater, Waldman, Atwater & Cartier (2000), in der zum ersten mal eine *experimentelle Methodik* eingesetzt wurde, um die Feedback-Wirkung als ursächlich für Perspektivenveränderungen abzusichern. In der Wiederholungsmessung nach 10 Monaten zeigten die 43 randomisiert der Kontrollgruppe (nur Messung, keine Feedback zu t1) zugewiesenen Führungskräfte keine Selbstbild-Rücknahme. Die der Experimentalgruppe (mit Feedback) zugewiesenen 53 Personen nahmen ihre Selbsteinschätzung zurück. Die ebenfalls nur für die Experimentalgruppe erwartete Fremdbildverbesserung wurde zwar nicht signifikant, das Mittelwertsmuster in

[50] Auch der Konsens innerhalb der Fremdbilder sendenden Mitarbeiter, den die Führungskräfte mit den Mittelwerten zusammen im Feedback-Prozess reflektieren konnten, wurde von Johnson & Ferstl (1999) untersucht. Als Moderatorvariable in der dann wieder 13 Prädiktoren umfassenden Gleichung scheiterte er an dem Multikollinearitätsproblem: niedrigere Übereinstimmungen gibt es in den üblicherweise rechtsschiefen Effektivitätsbewertungen nur bei im Schnitt niedrigen Urteilen (r≈.50, a.a.O.:297) – gerade diese allerdings sind für den Abbau von Selbstüberschätzungen und damit für die Wirksamkeit der Methode die wichtigsten.

Abb. 4_42 ist jedoch auch hier konform (d_b=.20 ggü. .04 für die KG, im Selbstbild d_b= .35 ggü. -.02).

Da Führungskräfte und Mitarbeiter vor der Erstmessung nur wussten, dass einige Führungskräfte keine Rückmeldung erhalten, aber nicht welche, hält die interne Validität dieser Studie, auch wenn die Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen zu t1 unerklärt bleiben, dem experimentellen Anspruch gut stand.

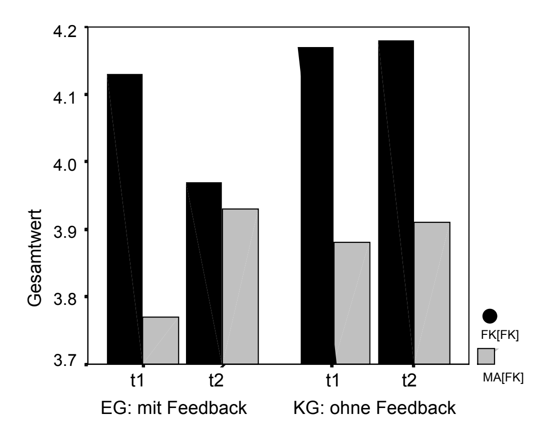


Abb. 4_42: Ergebnis des Feldexperiments von Atwater et al. (2000)

Wirksamkeitsmoderatoren

Dass Feedback zu Leistungsverbesserungen führt, wurde vor der experimentellen Studie von Atwater et al. (2000) aus der oft zitierten Metaanalyse von grundlagenwissenschaftlichen Studien von Kluger & DeNisi abgeleitet (d=.41). In einem Drittel der dort reanalysierten Studien hatte sich die Leistung jedoch auch verschlechtert, sodass Moderatorvariablen veranschlagt wurden: Rückmeldung wirke besser, wenn sie in ermutigendem Stil und wenig selbstwertbedrohlich (mit der Möglichkeit, das Gesicht zu wahren) durchgeführt und von der Aussicht auf positive Anreize bei Bemühung um Veränderung begleitet wird (Scherm & Sarges 2002:39).

In einigen angewandten Studien wird die Outcome- durch Prozessforschung ergänzt, bspw. indem die Feedback-Akzeptanz und ihre Prädiktoren untersucht werden: Studien zur dyadischen Situation des Feedbackgesprächs betonen das Vertrauen in den Feedbackgeber und dessen Expertise: Ryan, Brutus et al. (2000) finden Hinweise auf höhere Feedback-Akzeptanz in gemischtgeschlechtlichen Dyaden gleicher Hautfarbe, auch die Bekanntheit des Feedbackgebers wird positiv honoriert. Alles Faktoren, die auch für bessere Urteile sorgen. Problem ist bei Ryan et al. auch, dass ihre drei Kriteriumsvariablen der Feedbackrezeptivität (Selbstratings der Targetperson und Fremdratings des Feedbackgebers direkt nach der Feedbacksitzung sowie eine Kodierung der Tonaufzeichnungen der Gespräche) nur schwach (Selbst- und Fremdbild) oder gar nicht (Verhaltenskodierung) korrelieren.[51] Mit den Selbstauskünften allein lassen

[51] Interessanterweise lässt sich anhand der Daten von Bryan et al. (2000:264) die Aussage treffen, dass die Target-Personen auf den Empfang des Feedbacks von 360°-Diskrepanzen mit im Vergleich zu immerhin 10 anderen Test-Rückmeldungen während der dreistündigen Feedback-Sitzungen mit *untypischem* Verhalten reagierten: es wurde von den Videokodierern als Kommunikation besonders *hoher Feedback-Akzeptanz* bei besonders *niedriger zugeschriebener Akkuratheit* kodiert.

sich konsistente Korrelationen erzeugen; bspw. werden die eigenen auf das Feedback folgenden Entwicklungsanstrengungen um so höher angegeben, je stärker sich die Führungskraft von ihrem Vorgesetzten dabei unterstützt fühlt (Hazucha et al. 1993, z.n. Scherm & Sarges 2002:41). Die unten berichteten Ergebnisse von Waldman & Atwater (2001) zeigen bessere Verfahrensakzeptanz des untersuchten Upward-Feedback jedoch eher bei schlechterer Beziehung zum eigenen Vorgesetzten: Feedback-Programme verschieben die Bewertungsmacht.

Klarheit herrscht aber über die Bedeutung von *Gesprächen* zwischen Feedback-Empfängern und Feedback-Sendern. In der Fünf-Jahres-Upward-Studie von Walker & Smither (1999), deren Mittelwertsverlauf in Abb. 4_37 berichtet wurde, erwiesen sich die von den Mitarbeitern stammenden Fremdbild-Verbesserungen (nach Auspartialisierung der Vorjahreswerte) abhängig davon, *ob* die Führungskräfte mit ihnen ein Gespräch über die Feedback-Daten geführt oder dies unterlassen hatten (der R^2-Change um .10 deutet auf Partialkorrelationen um .30, also auf immerhin mittelstarke Effekte). Die Neigung, nachbereitende Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen, war von Geschlecht, hierarchischer Position und Größe der Arbeitsgruppe der Führungskraft unabhängig, die positive Wirkung der Gesprächsdurchführungen trat unabhängig von der Höhe der gerade erhaltenen Mitarbeiter-Beurteilungen ein. Dieser, die Validität der Upward-Beurteilungen mit einem verhaltensnahen Maß belegende differentielle Faktor (allerdings entstammt auch die Angabe über das Durchführen des Gesprächs den Mitarbeiteratings), veranlasste die Autoren, eine Prozessanalyse der Fremdbild-Varianz innerhalb jeder Führungskraft über die Zeit mit wiederum hypothesenkonformen Ergebnis zu wiederholen (der Prädiktor Gespräch erreichte mit R^2-Change=.06 Partialkorrelation um .24): diskutiert man die Feedback-Ergebnisse mit seinen Mitarbeitern, kann man mit einer besseren Bewertung im Folgejahr rechnen als wenn man diesen Nachbereitungsschritt unterlässt.

Zu diesem Befund konnten auch Waldman & Atwater (2001) gelangen, die bei der Wiederholungsdurchführung eines Upward-Feedbacks von den Mitarbeitern erfragten, ob die Führungskraft die ersten Feedbackergebnisse mit ihnen besprochen hatten. Abb. 4_43 zeigt die pfadanalytische Aufbereitung der berichteten Korrelationen.

Die Ergebnisse zeigen zudem die höhere Wertschätzung des Upward-Feedback durch solche Führungskräfte, die von ihrem Vorgesetzten zwischenzeitlich eine eher niedrige Jahresbeurteilung erhielten. Damit stehen die Auseinandersetzung mit den Feedbackergebnissen, ihre Veröffentlichung vor den Feedbackgebern (Selbstöffnung, s. Kap. Abb. 4.1), und die in diesen Gesprächen erreichbaren Zielsetzungen und Veränderungsverpflichtungen als wirksame Bestandteile des Gesamtverfahrens außer Zweifel.

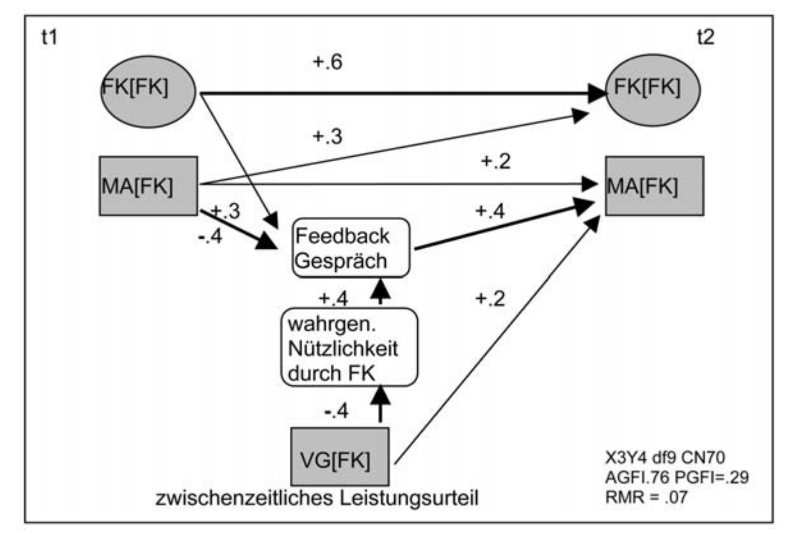


Abb. 4_43: Wer mit seinen Mitarbeitern spricht, profitiert. (pfadanalytisch aufbereitete Korrelationen aus Waldman & Atwater 2001:200, Upwardfeedback, Wiederholung nach 6 Monaten, N=68 FK).

4.2.2.5 Plädoyer für die Metaperspektive

Obwohl gerade die im letzten Abschnitt referierten Wirksamkeitsevaluationen überwiegend erwartungskonforme Ergebnisse erbracht haben, lohnt es sich, einen Punkt der Führungskräfte-Entwicklungsverfahrens kritisch zu hinterfragen. Während die Erhebung des Selbstbilds der Führungskraft in das Upward- und 360°-Feedback zunächst zur Steigerung der Verfahrensakzeptanz oder als eigenes, in sich abgeschlossenes Treatment eingeführt wurde (Lenkung der Aufmerksamkeit auf die im Fragebogen angesprochenen Inhalte und damit Vermittlung von Erwartungen der Organisation, Atwater et al. 2000:276f; Moser 1999; zur Treatmentwirkung von Befragung generell siehe z.B. Borg 1995:31), geben die zusammengestellten Ergebnisse aus der konventionellen Verfahrensanwendung – sozusagen nachträglich –der Selbsteinschätzung die zentrale Rolle: am wichtigsten wird „die ‚Dramaturgie' vor allem des Selbstbild-Fremdbild-Abgleichs" (Scherm & Sarges 2002:75). Die *Diskrepanz* zwischen empfangenen Fremdbildern und Selbstbild ergibt das diagnostische und das zur (externen) Perspektivendiskrepanz-Regulation motivierende Merkmal der Entwicklungsmaßnahme.

Neben dem in Kap. 4.1.2 von Fassheber (1999:379) zitierten Argument, dass eine metaperspektivische Reflexion, die bereits über die Erhebungssituation eingesetzt werden kann, die Bewertung eigenen Verhaltens durch andere salient macht und für die spätere Rückmeldung sensibilisieren kann, ist die *Konstruktvalidität* der Selbst-Fremd-Diskrepanzen auch generell kritisierbar. Zu den Begründungen des 360°-Feedback gehört die Annahme, dass Führungskräfte rollenpartner-kontingentes Verhalten zeigen *und zeigen sollen*, dessen Wirksamkeit sie mit der Feedbackmaßnahme zu überprüfen hoffen (Kap. 4.2.1). Allein aus

logischen Gründen ergibt sich dann, dass das *einzige* Selbstbild nicht zur gleichen Zeit allen Rollensegmentspartnern (Vorgesetzte, Peers, Mitarbeiter) entsprechen kann. Daher lässt sich fragen, ob die im Review der letzten Abschnitte zusammengestellten vier Ergebnisse – (1) die Selbstüberschätzung, (2) die geringe Selbst-Fremd-Korrelation, (3) deren Zusammenhang mit dem Managementerfolg sowie (4) die Wirksamkeit des Feedbackverfahrens – in ihrer internen Validität verbessert werden können, wenn zusätzlich zur Selbsteinschätzung die *Metaperspektive* aufgenommen wird: die von der Führungskraft bei den jeweiligen Rollensegmentspartnern vermutete Sicht.

Ließe sich die Kritik an der Vernachlässigung des bei der Führungskraft ggf. vorhandenen Wissens um ihre partnerkontingente Verhaltensvariation aber nicht auch schon dadurch entkräften, dass (nur) eine dyaden- bzw. partnerspezifische Selbsteinschätzung, im Vokabular der Sozialperspektivität ein *multiples Selbstbild* (Fassheber et al. 1990) eingeführt wird, wie es in Studie IX analysiert worden war? Multiple Selbstbilder können potentiell eine mit den empfangenen Fremdbildern und ihrer Varianz zwischen den Rollensegmenten optimale Passung erhalten.

Mit multiplen Selbstbildern *innerhalb* des Mitarbeiter-Rollensegments wird in austauschtheoretischen Führungstheorien gearbeitet (z.B. Leader-Member-Exchange ‚LMX', G.B. Graen, z.n. Paglis & Green 2002). Führungskräfte beschreiben ihren Umgang mit jedem einzelnen Mitarbeiter, *Beziehung wird dyadisch konzipiert* (vgl. Kap. 4.1.1). Die (dort wohl über alle N∘n-Urteile berechnete) Korrelation mit den von den Mitarbeitern empfangenen Fremdbildern wird für den ‚LMX_7´-Fragebogen mit r=.29 (Metaanalyse Gerstner & Day 1997, z.n. Paglis & Green 2002:253) und damit höher als die Übereinstimmungskorrelationen in Tab. 4_13 angegeben. Die Existenz dyadenspezifischer Beziehungsbeurteilung war in Kap. 4.1.3 mit der Multi-Level-Varianzzerlegung der Soremo-Methode in studentischen Arbeitsgruppen geprüft worden. Der *dyadischen Übereinstimmung* von Mitarbeiter-Urteilen und multiplen Führungskräfte-Selbstbildern waren Yammarino & Dubinsky (1994, Yammarino et al. 1998) mit einer anderen Multi-Level-Methodik auf der Spur. Die Analyse konnte jedoch weder Konsens zwischen Führungskraft und einzelnem unterstelltem Mitarbeiter über die Ausprägung von Führungsverhalten, noch Konsens der Mitarbeiter auf Gruppenebene nachweisen, Varianz (und Skalen-Kovarianz) blieben jeweils idiosynkratisch. Die in den Rohwerten stabilen differentiellen Korrelationen von wahrgenommener Mitarbeiterleistung mit dem wahrgenommenen Ausmaß sog. Kontingenter oder Transformationaler Führung des Vorgesetzten erwiesen sich als nur in den Überzeugungen (impliziten Führungstheorien) aller Beteiligten existent, sie „appear to have their basis ‚in the eye of the beholder´" (1994:805 und 1998:52). Nach den Ergebnissen sei es sogar nicht unwahrscheinlich, „that perceptions of leader behavior have little or nothing to do with actual leader behavior" (1994:806)!

In Kapitel 2 wurde eine Vielzahl von Gründen für einen Dissens in der sozialen Wahrnehmung referiert. Doch auch vor diesem Hintergrund kann eine zur eigenen Sicht divergente metaperspektivische Vermutung der Wahrnehmungen des Gegenüber potentiell perfekte Akkuratheit erreichen. Obwohl die Branche auf das Multi-Perspektive-Assessment offensichtlich stolz ist und obwohl das *Training im Perspektivenwechsel* als eines von sieben Zielen und als beabsichtigter Effekt des Verfahrens durch Scherm & Sarges (2002:15)[52] erklärt wurde, wird das *Potential der Perspektivenübernahme* im konventionellen 360°-Feedback ebenso wie in den dyadischen Führungstheorien bisher übergangen. Immerhin sporadisch kommen Verweise auf eine wünschenswerte Aufnahme von Metaperspektiven vor:

> *„the study of meta-perceptions (i.e. our perceptions of how other people perceive us) in relation to performance evaluation constructs in team settings may be helpful in diagnosing and remediation conflicts within teams" (Greguras et al. 2001, eingesetzt wurde sie in der späteren Studie nicht).*

Hooijberg & Choi (2000) befürworten als Erweiterung ihrer „what matters to whom"-Studien (vgl. Abb. 4_33), die Führungskräfte nach dem von ihnen bei den Rollenpartnern *vermuteten Idealfremdbild* zu fragen[53]. Ludorf (1998) hat hierzu bereits Ergebnisse vorgelegt, sie allerdings nur intrapersonell ausgewertet. Neben dem Fremdbild von der je übergeordneten Führungskraft hatten Mitarbeiter dreier Hierarchieebenen (4 Bereichsleiter, 32 Teamleiter und 160 Mitarbeiter) ein Idealfremdbild ihrer Vorgesetzten, die Bereichsleiter und Teamleiter über ihr Selbstbild hinaus das bei ihren Untergebenen vermutete Idealfremdbild anzugeben (Abb. 4_44).

Ideale sind trivialerweise positiver als Realperspektiven; relevant ist, dass Führungskräfte über das Ausmaß der Ansprüche der ihnen nachgeordnete Mitarbeiter eine in etwa akkurate Vermutung besitzen (Selbstbild < Vermutetes-Idealfremdbild ≈ empfangenes Idealfremdbild). Sicherlich wäre ein Profilvergleich über die 12 erhobenen Führungsprinzipien innerhalb jeder Führungskraft interessanter als der Vergleich allein von Akquieszenz, eine andere Reanalyse erlauben die publizierten Daten hier jedoch nicht.

---

52 „Feedback... soll den Perspektivenwechsel trainieren: Teilnehmer ... sollen angeregt werden, den eigenen Standpunkt zu relativieren und Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven (nämlich die der anderen) zu betrachten" (Scherm & Sarges 2002:15).

53 to „incorporate.. the focal manager´s perceptions of the expectations of the members of their role set" Hooijberg & Choi (2000:359).

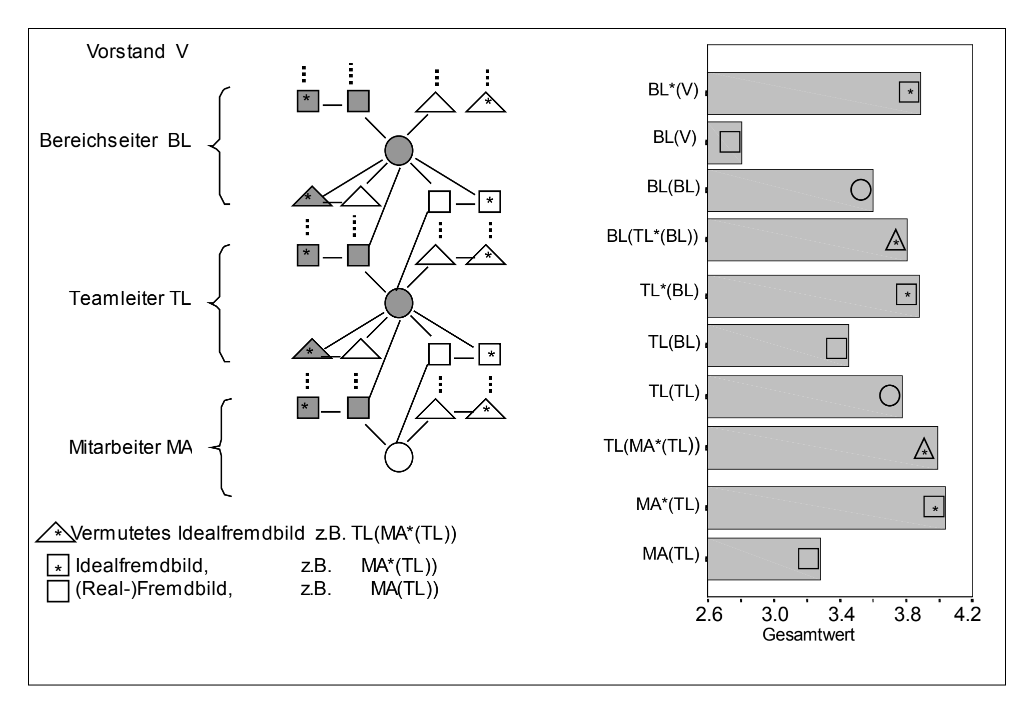


Abb. 4_44: Hierarchie-Kette von Dyadischen Interaktionsschemata zur Darstellung der Hauptergebnisse von Ludorf (1998) (links grau die von ihr erhobenen Perspektiven, rechts der erzielte Gesamtwert im zwölf ‚Führungsprinzipien' umfassenden Fragebogen, Ludorf 1998:155).

In ihrer Metaanalyse beruflicher Selbstbeurteilungen haben Moser & Kraus (1998, z.n. Moser 1999) Studien mit metaperspektivischen Urteilen aufnehmen können. Moser diskutiert sie als ‚invalide Selbstbilder': es „findet dann nicht mehr eine Selbstbeurteilung im eigentlichen Sinne statt, sondern ein Versuch, das Urteil anderer Personen über sich selbst vorherzusagen" (1999:23). Obwohl sich in den Ergebnissen das ‚Wissen um die Validierung' als der wichtigste Prädiktor der Übereinstimmungskorrelation von für Selbstbildern mit Vorgesetztenurteilen erwiesen habe (Heidemeier & Moser 2002 berichten stattdessen von geringeren Mittelwertsdifferenzen bei ‚Wissen um Validierung´: d=.22 ggü. d=.37), erreichten die sieben Studien mit Metaperspektive-Instruktion aus Moser & Kraus keine höheren Akkuratheitskorrelationen als die 46 Studien mit direktperspektivischer Selbstbeurteilung (r=.290 ggü. r=.291). Zwischen diesen beiden Studiensampeln variieren auch andere Faktoren, hier wird die Nachfolge-Studie von Moser & Heidmeier abzuwarten sein.

Ludorf (1998) hat in einem anderen Fragebogenabschnitt ebenfalls *Vermutete Realfremdbilder* erhoben: Nach Beurteilung des Teams und der eigenen Person war diese Metaperspektive hinsichtlich acht einzelner Items positiver Valenz einzunehmen. Die Antworten wurden einzeln und ebenfalls nur intrapersonell

ausgewertet und gelten als Nebenergebnisse. In Abb. 4_45 wird das (über Interkorrelation der Mittelwertsmuster bestimmte) Ladungsitem dargestellt („Wie glauben Sie, dass ihr Vorgesetzter ihre persönliche Leistung einschätzt: sehr gering – sehr hoch?“ a.a.O.317).

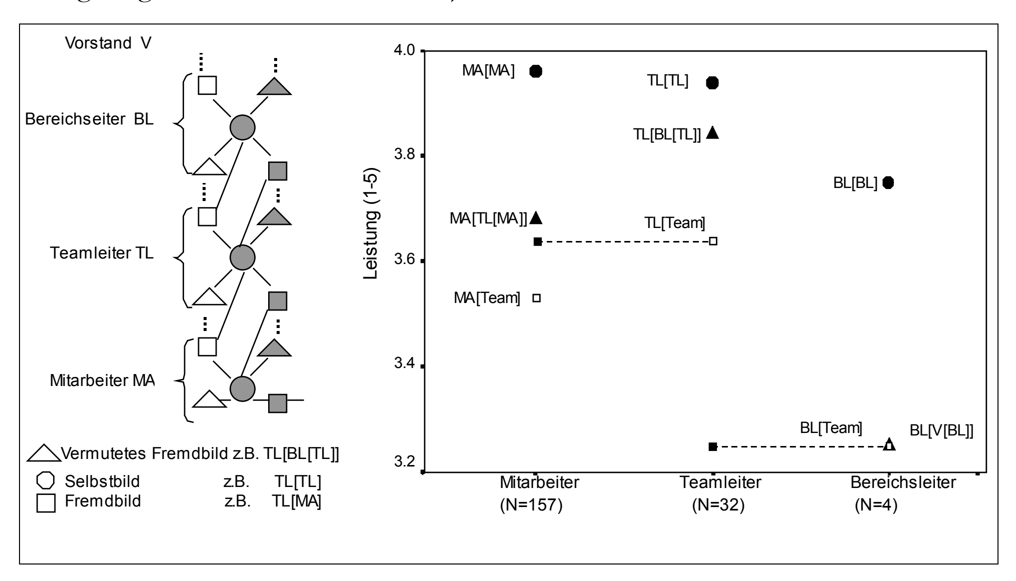


Abb. 4_45: Hierarchie-Kette von Dyadischen Interaktionsschemata zur Darstellung von Nebenergebnissen aus Ludorf (1998:167) (links: erhobene Perspektiven grau markiert, rechts Mittelwerte).

Die beim Vorgesetzten vermutete Leistungsbewertung fällt niedriger als die Selbsteinschätzung aus (aus den berichteten t-Tests, a.a.O.:350, lassen sich Effektgrößen ableiten von MA[MA] > MA[TL[MA]] d≈.50; TL d≈.20 und BL d≈1.20, wobei die bei nur vier Bereichsleitern nicht reliabel ist). Man glaubt also, unterschätzt zu werden. Die Autorin bietet eine motivationale und eine sozial-kognitive Erklärung an:[54]

> *„Lieber wird ein geringerer Wert angegeben, damit man später nicht eingestehen muß, sich überschätzt zu haben, denn dies wird als unangenehm empfunden. Es zeigt sich eine Tendenz zur Bescheidenheit: denn eine positive Abweichung stärkt eher den Selbstwert als eine*

[54] Da die t-Tests über die kleineren Führungskräfte-Gruppen nicht signifikant werden (können), meint sie an anderen Stellen dann noch, dass „Bereichsleiter und Teilprojektleiter .. nicht aus Angst vor negativer Rückmeldung lieber einen geringen Wert angeben, sondern selbstbewusst glauben, das der Vorgesetzte die Leistung nahezu identisch einschätzt wie sie das selber tun“ (Ludorff 1998:357). Die Mitarbeiter „haben anscheinend am meisten Angst davor, dass sie sich selbst überschätzen könnten und der Vorgesetzte sie schlechter bewertet als sie selbst das tun. Um dies zu vermeiden, geben sie einen niedrigeren Wert an“ (a.a.O: 193). Die Werte der Bereichsleiter (Abb. 4_45) entsprechen Ludorfs Interpretationen nicht (zwei von ihnen haben für die Metaperspektive eine Rating-Stufe Abstand gewählt). Signifikanztests sind in Feldstudien mit geringem Power kein geeignetes Befundentscheidungskriterium.

negative, die als Arroganz ausgelegt werden kann. Eine weitere Erklärung ist, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern sowenig Feedback über die Leistungen gibt, dass diese sich in der tatsächlichen Leistungseinschätzung nicht sicher sind" (1998:169).

Intrapersonell geht der Downward-Vergleich zugunsten des Selbstbilds aus; für das interpersonelle Diskrepanzdreieck lässt sich für die Führungskräfte der Richtungstyp RTyp_1 diagnostizieren (vgl. Abb. 4_1). Die Mitarbeiter antizipieren die vom Teamleiter empfangene Leistungseinschätzung aber recht akkurat (MA[MA] > MA[TL[MA]] ≈. TL[MA]; RTyp-7). Hier geht Ludorff (1998:171) auf den sozialen Erklärungstyp ausreichenden Feedbacks über[55].

Die Mittelwertsdokumentation Ludorfs erlaubt, die Akkuratheit der Metaperspektiven zusätzlich zum Akquieszenzvergleich in Abb. 4_45, der in Abb. 4_46 für die Mitarbeiter in acht Items fünf Richtungstypen entdecken lässt, auch auf der Ebene der Varianz über die Items abzuschätzen (sog. allgemeinpsychologische Korrelationen in Kap. 2.1; varianzanalytisch Position mal Items). Allerdings kann die Profilkorrelation in der Reanalyse nur auf Mittelwertsebene berechnet werden: der Fehlerausgleich hilft den Urteilern.

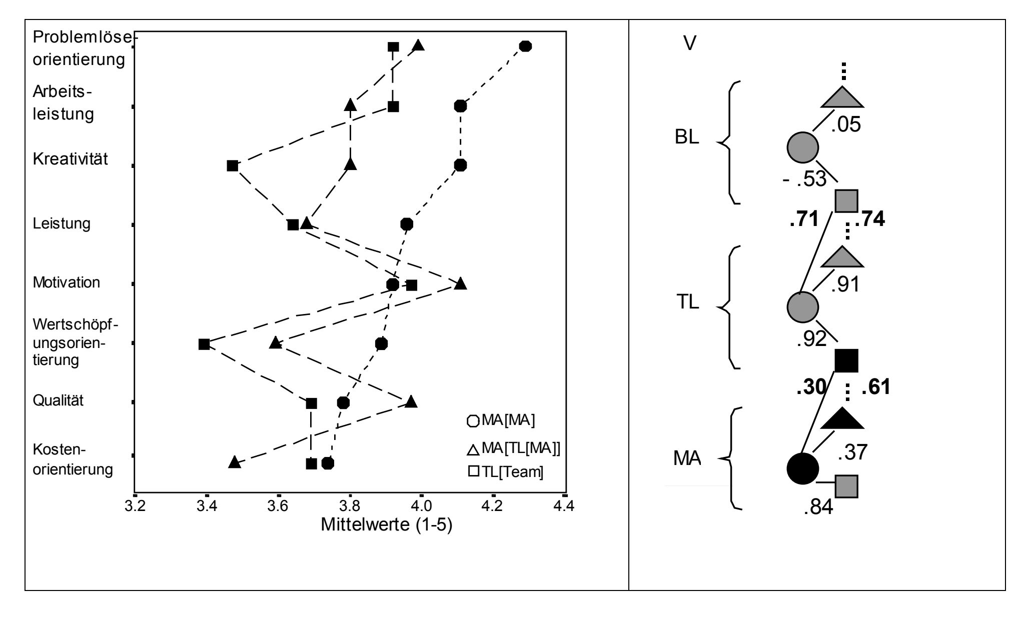


Abb. 4_46: Profilkorrelation über acht Einzelitem-Durchschnittswerte (Reanalyse der Nebenergebnisse von Ludorf 1998). Links Mitelwertsprofile für das interpersonelle Diskrepanzdreieck der Mitarbeiter, Items nach Günstigkeit des Selbstbilds geordnet; rechts Profilkorrelation im Dyadisch-hierarchischen Interaktionsschema von Mitarbeitern über Teamleiter zur Bereichsleitung (vgl. Abb. 4_45 links).

55 Obwohl sie wenige Seiten später wahrgenommene Reziprozität, Korrelationen zwischen vermutetem Fremdbild – MA[TL[MA]] in der Leistungseinschätzung – und gesendetem Fremdbild – MA[TL] in den ebenfalls evaluativen Führungsprinzipien – findet und diese wiederum mit Selbstwertschutz erklärt.

Sowohl die Mitarbeiter als auch die Teamleiter sind bei der Vermutung des Itemprofils der ‚von oben' empfangenen Bewertung erstaunlich akkurat (Abb. 4_46 rechts). Die Mitarbeiter müssen dazu eine Dezentrierung vornehmen, was ihnen, wie in Abb. 4_46 links deutlich zu sehen ist, sehr gut gelingt ($r_{(MA[TL[MA]],TL[MA])}=.61 > r_{(MA[MA],TL[MA])}=.30$). Teamleiter hätten ein wenig mehr von ihrem Selbstbild abweichen (z.B. eine Kritik zu geringer Kostenorientierung antizipieren) sollen; denn die von den Bereichsleitern empfangene Bewertung war zu deren Selbstbewertung komplementär und daher vermutlich mit Bedacht geäußert worden.

Wenn man die von Ludorf (1998) vorgegebenen Items den Führungsrollen oder zumindest den Quadranten des Competing Values Model (Abb. 4_19) zuordnen könnte, die meisten gehören wohl in den Rational Goal – , nur ‚Kreativität' in den Open Systems Quadranten, ließe sich überprüfen, ob die bspw. von Vilkinas (2000, hier Abb. 4_30) gefundene Inhaltsspezifität von Selbst-Fremd-Diskrepanzen auf den relevantesten Dimensionen durch die Metaperspektive doch akkurat antizipiert wird, und die Vorwurfs- und Defizit-Ausrichtung, die den Studien zum 360°-Feedback gemeinsam ist, zu unrecht betrieben wird.

4.2.3 Studie X: Die Metaperspektive in der Upward-Beurteilung

Soziales Feedback ermöglicht der handelnden Person, die Wirkung ihrer Handlungen bei anderen zu prüfen und die Bedeutung der Handlung in der Perspektive der anderen zu erkennen. In Abschnitt 4.2.2.5 wurde am konventionellen Verfahren des Upward- oder 360°-Feedback kritisiert, dass den von den Rollenpartnern eingeholten Fremdbildern nicht die von der Führungskraft bei ihnen vermutete Sicht, sondern nur ihre direktperspektivische Selbstbeschreibung gegenüber gestellt wird. Studie X stellt die erste von mehreren geplanten Untersuchungen zur Führungskräfte-Entwicklung dar, in denen die Führungskraft ihre bei den anderen vermutetes Beurteilung zu reflektieren (und anzugeben) hat. Es wird erwartet, dass Führungskräfte in ihrer Metaperspektive eine höhere Akkuratheit erreichen als ihre direktperspektivischen Selbstbilder Übereinstimmung mit den empfangenen Fremdbildern. Zudem sollte der Einsatz der Metaperspektive die interne Validität des Perspektivenvergleichs und damit auch die Fairness des Verfahrens erhöhen. Fairness ist gerade in solchen Verfahren besonders schützenswert, die im Verdacht stehen, neben den geäußerten Entwicklungszielen versteckte mikropolitische oder Disziplinierungsziele zu verfolgen (Neuberger 2000b; Scherm & Sarges 2002:29); Der bekannteste Befund der 360°-Studien gilt auch als Indikation zur Fortsetzung des Verfahrens: die Selbstüberschätzung der Führungskraft. Sie könnte sich als eine

sozial-normative Impressionmanagement-Technik erweisen[56], die insofern *nicht* verhaltensrelevant wird, als Führungskräfte eben dennoch ggf. wissen bzw. akkurat vermuten können, wie günstig sie in etwa von ihren Rollenpartnern bewertet werden. Handlungswirksam werden dann die von der Führungskraft kognizierten Images. Die Untersuchung der Akkuratheit von Metaperspektiven verspricht neben der anwendungspraktischen Verfahrensverbesserung somit auch einen Beitrag zur Theorie des Führungsverhaltens.

4.2.3.1 Ziele und Design

Studie X soll vor dem Hintergrund der 360°-Befunde zunächst explorieren, ob das metaperspektivische Urteil Akzeptanz findet, ob Führungskräfte sich verstanden fühlen und ob sie empfangene Fremdbilder akkurat antizipieren können. Bisher liegen hierzu nur Hinweise aus den Einzelitem-Befunden von Ludorf (1998) vor (Abb. 4_45, 4_46). Interessanter als die Akquieszenz-Unterschiede, die den Gesamtwert-Analysen der meisten 360°-Publikationen zugrunde liegen, dürften *inhaltsspezifische* Perspektivendiskrepanzen sein, wie sie für den Selbst-Fremd-Vergleich in Abschnitt 4.2.2.2 um Abb. 4_30 bis 4_33 besprochen wurden: Können Führungskräfte beim Wechsel in die Perspektive ihrer Vorgesetzten ihre eigenen fachlichen Qualitäten loben und ihre schwache Marktorientierung kritisieren? Antizipieren sie, dass Mitarbeiter ihre Aussenaktivitäten vermutlich doch zu schätzen wissen, oder vermuten sie eine stereotype Kritik an zu geringer eigener Mitarbeiterorientierung?

Wie im Abschnitt 4.2.2.5 besprochen, ermöglichen erst rollensegmentsspezifische Metaperspektiven die valide Prüfung von Informationsüberlappung und Beobachtbarkeitshypothesen, die aus Personwahrnehmungsmodellen von Funder oder Kenny ableitbar sind (Kap. 4.1.3 und 4.2.2.3). Das sonst mit motivationalen Erklärungen (über-)versorgte Anwendungsfeld könnte so auch im Licht eines Mechanismus des sozialen Erklärungstyps betrachtet werden. Hierfür ist die Wahl der perspektivendifferenziert abzubildenden Inhalte von hoher Relevanz. Um neben der Selbstüberschätzungsdiagnose auch inhaltsspezifische Ergebnisse erhalten zu können (vgl. die Argumentation in Kap. 3), ist als Inhaltsraum der generell valenzorthogonalen Wertekreis zu wählen. Über

---

[56] Selbstbeschreibungen werden in ihrer ökologischen Validität kritisiert, da sie in natürlichen sozialen Situationen wohl nur als *Rechtfertigung* und als *Werbung* vorkommen, beides sind persuasive, illokutionäre Sprechakte, die überzeugen wollen (Jopling 1996:533f). Daher ergibt sich eine „...Zwickmühle: Handelt es sich um eine Führungskraft, die ohnehin in der Kritik steht, wird sie einerseits den Drang verspüren, sich selbst unangemessen aufzuwerten (im Sinne eins ‚impression management'). Auf der anderen Seite wird sie annehmen müssen, gerade durch eine solche Aufwertung ihres Selbstbildes die Kritik an ihrer Person zu verstärken" (Scherm & Sarges 2002: 29f). Im grundlagenwissenschaftlichen Bereich wurden in der Arbeitsgruppe von Wicklund zu solchen Multi-Motive-Situationen Experimente durchgeführt (Wicklund & Gollwitzer 1987:46ff), die eine Selbstbeschreibung zum Zweck der *Symbolischen Selbstergänzung* von derjenigen, die den anderen ‚gefallen möchte' unterscheiden können.

positionsspezifische Werte-Präferenzen wurden in den Abschnitten 4.2.1, 4.2.2.2 und 4.2.2.3 einige Hypothesen formuliert.

Für Studie X wurde das *Competing Values Leadership Instrument* (CVLI, Quinn 1988) in seiner Vier-Item-pro-Rolle-Form übersetzt[57]. Zur Erhebung der Metaperspektive wurden Instruktionen (Tab. 4_19) mit einer zweiten Spalte von Ratingsskalen zugefügt.

Tab. 4_19 Perspektiven in Studie X

„.... wie oft Sie selbst diese Verhaltensweisen ausüben."	FK[FK]	○	Selbstbild
„Als nächstes sollen Sie bitte einschätzen, wie oft Ihre Mitarbeiter/innen diese Verhaltensweisen an Ihnen wahrnehmen werden. Es geht also darum, Ihr eigenes Verhalten aus der Sicht Ihrer Mitarbeiter/innen zu betrachten: Meine Mitarbeiter/innen denken, dass ich diese Verhaltensweise [fast nie – fast immer] ausübe."	*FK[MA[FK]]*	△	Vermutetes Fremdbild
„... wie oft Ihr/e Vorgesetzte/r diese Verhaltensweisen Ihrer Meinung nach ausübt."	*MA[FK]*	□	Fremdbild

Das im CVLI vorgegebene Häufigkeitsrating für Verhaltensweisen verspricht im Vergleich zu Leistungs- und Eigenschafts*bewertungen* in anderen Instrumenten höhere Übereinstimmungs- und Akkuratheitskorrelationen (Moser 1999:20). Pro Perspektive liefern die 32 Items zunächst einen *Gesamtwert*, der üblicherweise als Managementeffektivität interpretiert wird, die zu ihm orthogonalen (da ipsatierten) acht *Rollen*-Skalen (vgl. Abb. 4_19) und die daraus über Cosinus-Gewichtung berechneten zwei Kreis*dimensionen*.

Tab. 4_20: Teilnehmende und Designs in Studie X

	Perspektiven:	Selbstbild & Vermutetes Fremdbild	Empfangenes Fremdbild
Studie Xa	14 Top-Manager aus Unternehmen A	13 FK	-
Studie Xb	55 Führungskräfte aus verschiedenen Leitungsebenen von Unternehmen B. UV1 Positionen: Junior / Senior. UV2: ohne / mit Upwardmobilitätspotential (Auswahl zur Entwicklungsmaße)	54 FK	43 FK durch 1-3 MA (104 MA)
Designs:	Erfolgstufe (ordinal) Junior-ohne < Junior-mit < Senior-ohne < Senior-mit < Top fünfstufig für das intrapersonelle und vierstufig für das interpersonelle Design.	N=67	N=42

[57] Es halfen Meike Schoon und Lisette Morris.

Bisher konnten zwei Unternehmen einbezogen werden (Tab. 4_20). In Studie Xb, die von Meike Schoon (2001) im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchgeführt worden ist, kooperierte ein Industrieunternehmen, die Vereinbarung zielte auf den Vergleich der Upward-Beurteilung von Teilnehmern einer gerade zuendegehenden karrieregünstigen Entwicklungsmaßnahme mit derjenigen von solchen Führungskräften, die nicht vorgeschlagen worden waren oder die Vorauswahl nicht gemeistert hatten (‚hohes gegenüber geringerem Potential'). Die vorgegebene Unterteilung wird für einen *ordinalen Erfolgsind***ex** verwendet. Da die Führungskräfte zudem in Junior- und Senior-Manager unterschieden worden sind, lässt sich eine vierstufige Ordinalvariable rechtfertigen, in der die bisherige Position höher als das Entwicklungspotential gewichtet wurde (Tab. 4_20 unten).

Mit der Einbeziehung der von Anja Seele (2001; vgl. auch Seele, 2003) ebenfalls für ihrer Diplomarbeit untersuchten 14 Top-Manager eines international tätigen BtB-Handelsunternehmens, über die in Kap. 4.2.1 bereits berichtet wurde, kann die ordinale Erfolgsvariable für das Design des intrapersonellen Perspektivenvergleichs um eine fünfte Stufe erweitert werden. Diese Operationalisierung ist sicherlich leicht zu kritisieren: Neubergers Apell (1994), Hierarchiepositionen nicht mit Führungserfolg zu identifizieren, ist ernst zu nehmen. Sie soll hier dennoch verwendet werde und zwar als ‚objektive(re)' Alternative zu den in Kap. 4.2.2.4 referierten Operationalisierungen, bei denen der Erfolg der Führungskraft als Kriteriumsvariable aus einem Teil der Fragebogenuntersuchung selbst gebildet wurde (üblicherweise dem vom Vorgesetzten empfangenen Fremdbild). Langfristiger gesehen ist eine Vorgesetzten-Beurteilung auch für die Auswahl zur Führungskräfteentwicklung (‚Mobilitätspotential') und für den vorhergegangenen Aufstieg zum Senior oder Top-Manager verantwortlich, die Konfundierung von Prädiktoren und Kriterium dürfte hier aber geringer sein. Ein sicherlich noch größeres aber zunächst in Kauf genommenes Problem stellt das Skalenniveau der Ordinalvariable dar: sie wird in multiplen Regressionen wie eine Intervallskala behandelt werden[58].

Im ersten Ergebnisabschnitt wird der Gehalt der Metaperspektive in der Upward-Feedback – Antizipation exploriert: lassen sich in Variabilität und Funktionsweise Unterschiede zum Selbstbild aufzeigen oder sind beide so redundant, dass sich eine Einführung der Metaperspektive in Upward- und 360°-Programme zumindest für Forschungszwecke nicht lohnt? Fragestellungen im Design des intrapersonellen Perspektivenvergleichs können mit 67 Führungskräften untersucht werden (Abb. 4_20). Hier lässt sich die (noch fünfstufige) Erfolgsvariable einbeziehen: können höhere Führungskräfte auf eine interne assimilative Perspektivenregulation verzichten, fühlen sie sich dann weniger gut von ihren Mitarbeitern verstanden und fällt ihnen somit eine Dezentrierung

[58] multifaktorielle Verfahren für Ordinalvariablen sind z.Z. nur unzureichend verfügbar (aber in Kürze von E. Brunner, Göttingen, zu erwarten).

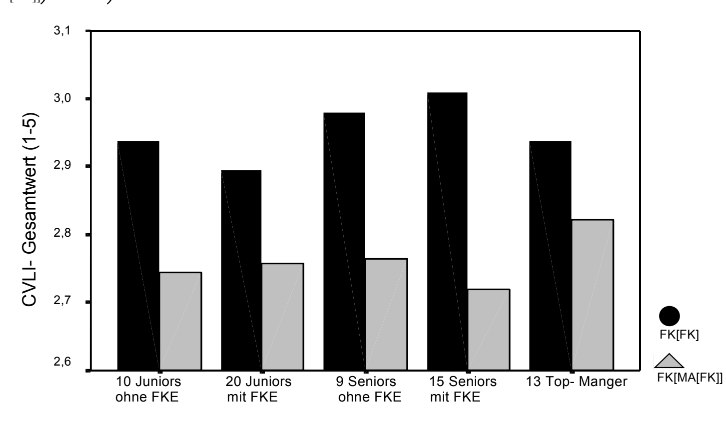
leichter? Einerseits lässt sich diese gerichtete Hypothese aus der Komplexitätstheorie (Jacques 1996, z.n. Penny 2001) und der dort für Inhaber höherer Positionen behaupteten Ambiguitätstoleranz, sei sie Ausdruck von Intelligenz oder von Gewohnheit im Umgang mit Dilemmata, ableiten (vgl. Kap. 4.2.1). Der selbe Trend lässt sich auch mit einer weniger differentiellen als sozialen Begründung erwarten, da höhere Manager mit den berichtspflichtigen Mitarbeitern, deren Urteile sie antizipieren, ein kleineres Rollensegment teilen, als niedrigere Führungskräfte, für die die Leitung eines Teams oder einer Abteilung zur Hauptaufgabe gehört, mit den ihren.

Den härtesten Test auf Tauglichkeit in den multiperspektiven Entwicklungstreatmens hat die Metaperspektive im letzten Ergebnisabschnitt zu bestehen (Kap. 4.2.3.3), wenn sie mit den von den Unterstellten empfangenen Fremdbildern konfrontiert wird. Hier kann das Design nur mit 42 Führungskräften, deren Erfolgsstufung vierstufig variiert, gefüllt werden. Obwohl ein reines Upward-Feedback noch eine Reihe von Funktionen der Metaperspektive übersieht (rollenpartnerspezifische Diskrepanzen, s. Kap. 4.1.3 und 4.2.2.5), soll auch hier die Akkuratheit der Führungskräfte ihre Übereinstimmung mit den Mitarbeiterurteilen übertreffen.

4.2.3.2 Metaperspektivisch vermutete Mitarbeiterurteile

Die Mehrheit der Reanalysen von 360°-Daten berichtet von Führungskräften mit günstigen Selbstbildern (Kap. 4.2.2.2), der Abbau von Selbstüberschätzung wird als das wichtigste Ziel von Feedbackmaßnahmen definiert. Intern valide oder konsistent sind die in Abschnitt 4.2.2 zusammengestellten Argumentationen daher eigentlich nur, wenn das Selbstbild mit den von der Targetperson bei anderen vermuteten Fremdbildern übereinstimmt. Die 67 Manager in Studie X zeigen in Abb. 4_47 aber deutlich die Befürchtung, von ihren MA *weniger* Effizienz zuerkannt zu bekommen. Der Gesamtwert des CVLI ergibt bei hoher Perspektivenkorrelation einen starken Unterschiedseffekt (d_w=.78; t(66)=6,38 p<.001; $r_{(FK[FK],FK[MA[FK]])}$=.79).

Abb. 4_47: Gesamtwert im CVLI (1=‚fast nie´, 5=‚fast immer´) im Selbstbild und Vermuteten Fremdbild von 67 Führungskräften auf fünf Erfolgsstufen.



Während Gesamtwerte in den in Kap. 4.2.2 referierten Studien und auch der Gesamtwert des CVLI in der Arbeitsgruppe von Quinn als Effektivitätsmaß gelten, kann er m.E. (ebenso wie ein Gesamtwert unipolar erfragter Werteratings bspw. in Studie_VI) nur als Akquieszenz interpretiert werden.

In der generellen Zustimmung zu positiven Aussagen lässt sich ein Selbstwertschutzmotiv nun am einfachsten befriedigen. Ludorf (1998) hat ihre Ergebnisse (stichprobengrößen-unkritisch, vgl. Kap. 4.2.2.5) zugunsten von Selbstüberschätzung der Manager eher niedriger Führungsebenen interpretiert; bei Brutus, Fleenor & McCauley (1999) war es die Selbstüberschätzung auf den höheren. Abb. 4_47 gibt keinen Hinweise auf eine über die Erfolgsstufen hinweg monotone Veränderung der Unterschätzungsantizipation. Eingedenk der methodischen Erkenntnisse der PO-Fit- Forschung (Kap. 3.2ff), die auch in die Analyse von 360°-Daten Eingang gefunden hat (Atwater et al. 1998, Johnson & Ferstl 1999, s. Abschnitt 4.2.2.4), soll auch hier nicht nur ein Differenz- oder Diskrepanz-Score von direkter und Metaperspektive, sondern deren einzelne Varianzbestandteile in Form von einfachen und multiplikativen Termen zur Vorhersage des Erfolgs eingesetzt werden.[59]

Tab. 4_21: Erfolgsprädiktion aus dem Gesamtwert des CVLI im Selbstbild und dem Vermuteten Fremdbild von 67 Führungskräften in Studie X

Erfolgsstufe =	β Gesamtwert des CVLI
SB	+.08
+ VFB	-.01
+ SB^2	**-.59**
+ VFB^2	-.15
+ SB x VFB	**+.35**

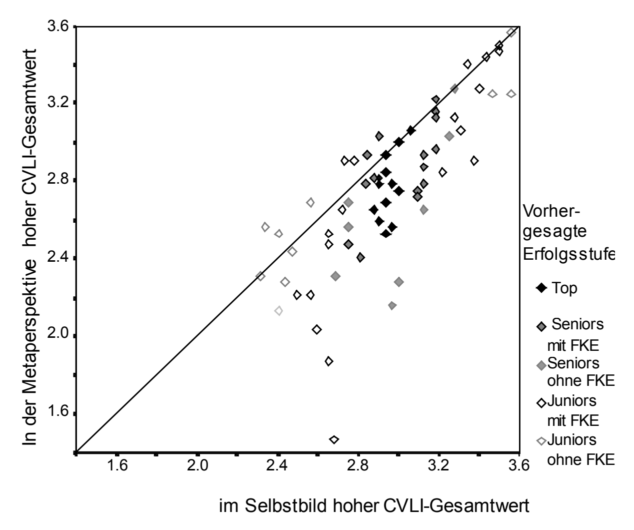


Abb. 4_48: Der quadratische Term des Selbstbilds und der Interaktionseffekt SB ◦ VFB für den Gesamtwert des Competing Values Leadership Instrument prädizieren die Erfolgsstufe von 67 Führungskräften in Studie X (Illustration der Gleichung in Tab. 4_21).

[59] Die Stabilität der polynomialen Regressionsergebnisse wird bei Anwendung auf multiperspektivische Daten stark durch die Kollinearität der Perspektiven gefährdet. Die Korrelationen werden hier sogar unter den Namen Egozentrizität, wahrgenommene Übereinstimmung oder Gefühl, Verstanden zu werden, sowie faktische Übereinstimmung und eben Akkuratheit erwartet. Stärkster Vorbehalt gegen die im Folgenden durchgeführte Anwendung aber bleibt die nur ordinale Erfolgsmessung (vgl. Kap. 4.2.3.1); zumindest auf Inferenzstatistiken wird daher verzichtet.

Regressionsanalytisch vorhersagen lässt sich gemäß Tab 4_21 eine hohe Erfolgsstufe zunächst für solche Führungskräfte, die sich in ihrem Selbstbild moderat, also weder zu hoch, noch zu niedrig einschätzen (etwa um den Skalenwert ‚3' auf der ‚1-5' Skala). Dieser quadratische Term für die Akquieszenz widerspricht Quinns Masters-Hypothese (1988, Balance über mittlere Lokation und hohen Gesamtwert), die in seiner Arbeitsgruppe nur an empfangenen Fremdbildern geprüft wurde, und deutet auf den in Abschnitt 4.2.2 öfter genannten (sozialen) Vorteil für Personen, die sich nicht überschätzen. Dort war die Kriteriumsvariable ein Fremdbild, hier ist sie tendenziell objektiv.

Bei gleicher Selbsteinschätzung gelingt es mit dem die *Passung* am besten operationalisierenden Interaktionsterm, die erwartete Erfolgsstufe zusätzlich vorherzusagen (Tab. 4_21), in Abb. 4_48 wird dies bspw. durch die zwei Führungskräfte mit einer Selbsteinschätzung um ‚3,0' aber einer erheblich niedriger vermuteten Fremdeinschätzung sichtbar: für sie wird nicht die oberste sondern nur die mittlere Erfolgskategorie angenommen. Sollten die Metaperspektiven somit weniger ungerechtfertigte *Befürchtung,* motivational begründete *Bescheidenheit* oder gar *Angst vor negativem Feedback* anzeigen, wie Ludorf (1998) interpretierte, sonder vielmehr akkuratere Positionierungen als die Selbstbilder darstellen?

Auf der zweiten auch bei Quinn vorgesehenen Auswertungsstufe des Competing Values Instruments werden Profile der acht Führungsrollen untersucht (nach Cronbach: Perspektive mal Inhalt). Für die 67 Führungskräfte von Studie X beträgt die durchschnittliche Profilkorrelation $r_{(FK[FK],FK[MA[FK]])}$=.72. Nur wenige Personen weisen vermuteten Dissens vor (Abb. 4_49). Die Daten der einzigen Führungskraft mit negativer ‚I-ME' – Korrelation zeigt Abb. 4_50:[60]: dieser Topmanager (aus Studie Xa) meint, selten Monitoring und häufig Mentoring-Tätigkeiten auszuüben, die ihm unterstellten Mitarbeitern würden aber einen Mangel an Coordinator-Tätigkeiten sehen und alle anderen Rollen (nur) etwa gleichmäßig häufig anerkennen.

Abb. 4_49: Verteilung der Selbstbild-Vermutetes Fremdbild-Profilkorrelationen (N= 67, Studie X).

Nun geben die meisten der untersuchten Führungskräfte eine im persönlichen Mittel unterdurchschnittliche Ausprägung von Monitoring-Tätigkeiten an („Papiere prüfen...," N=53 von 68), insbesondere die auf höheren Ebenen (Rho= -

60 Im Unterschied zu den von Quinn (1988) angebotenen Profildarstellungen nach Stichprobennormalisierung handelt es sich hier um die am persönlichen Gesamtwert ipsatierten Skalen.

.26). Auch in der großen 360°-Studie mit dem CVLI von Vilkinas (2000) war unter den acht Rollen das ‚Monitoring' in allen Perspektiven am niedrigsten besetzt.

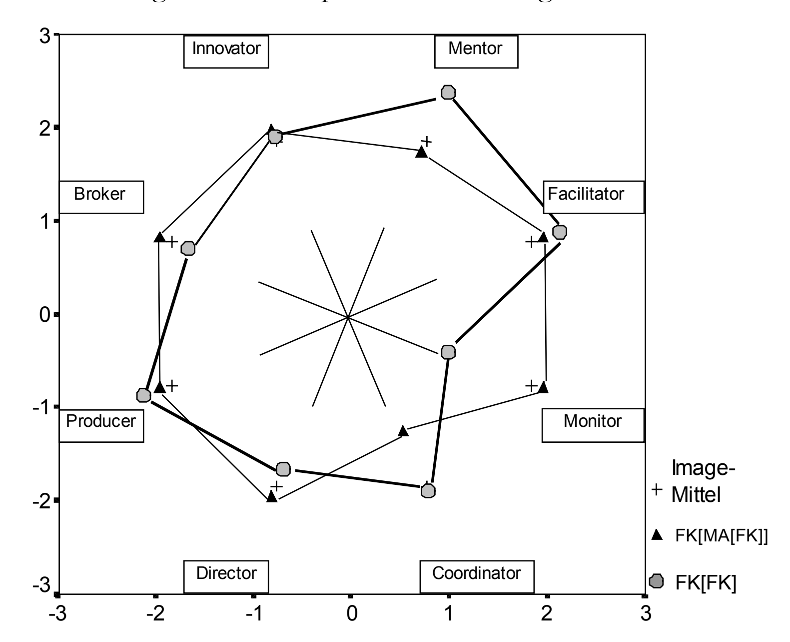


Abb. 4_50: Einzige Führungskraft aus Studie X, die sich von ihren Mitarbeiten deutlich missverstanden fühlt (negative Profilkorrelation für Selbstbild und vermutetes Fremdbild der Skalen des CVLI)

Die für Abb. 4_50 herausgegriffene Führungskraft fällt eher durch die bei den Mitarbeitern vermutete hohe Monitoring-Wahrnehmung auf. Gibt sie damit vielleicht einfach eine ‚ausgeglichene', also in Quinns Konzept balancierte Metaperspektive zu Protokoll? Quinn (1988:91-105) fordert für die Balance des ‚Masters' möglichst hohe Gesamtwerte *und* ein möglichst rundes Profil[61]. Die Ausgeglichenheit des Profils lässt sich mit der Streuung über die acht Rollen operationalisieren: der perfekte Kreis (‚+' Markierungen in Abb. 4_50) hat eine Standartabweichung von Null; je höher die Rollenstreuung, desto unausgeglichener das Profil und desto unbalancierter oder *profilierter* der Führungsstil (bzw. der kognizierte Berufsalltag). Tatsächlich zeigen die höheren Führungskräfte in der Stichprobe tendenziell stärkere Rollenstreuungen (Abb. 4_51, die Rangkorrelationen von R=+.13 und +.15 verfehlen zwar die Signifikanz, Quinns Balanciertheitsthese wird jedoch widersprochen).

[61] Seine dort berichtete Studie ist vielfältig zu kritisieren. Wichtig ist hier zunächst, dass ein sehr hoher Gesamtwert die Varianz über die Skalen automatisch einschränken muss, was Thompsons (2000) erwartungskonformen Befund – bei einem Gesamtwert der ‚Masters' von 3,7 auf der dort nur vierstufigen Skala schon erklärt.

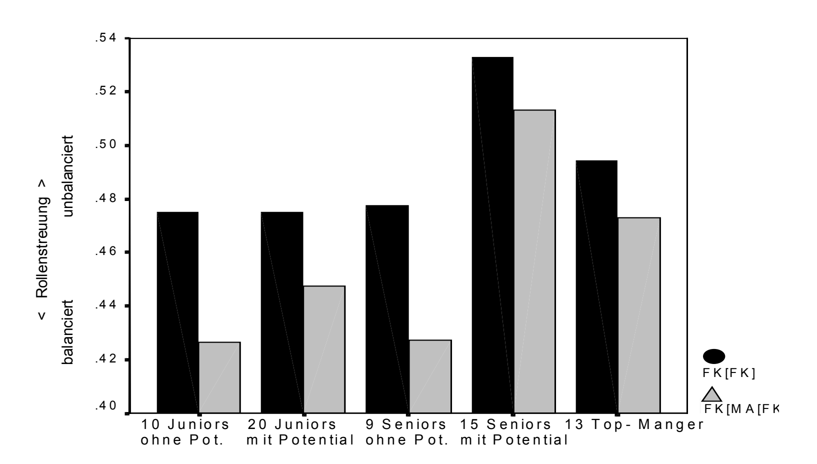


Abb. 4_51: Streuung über die acht Rollen des CVLI als Maß der Unbalanciertheit bzw. Profiliertheitim Selbstbild und im bei den Mitarbeitern vermuteten Fremdbild von 67 Führungskräften auf fünf Erfolgsstufen.

Allerdings bestätigt sich der bei der Darstellung des Einzelfalls in Abb. 4_50 geäußerte Verdacht: Vermutete Fremdbilder werden generell weniger profiliert ($t(66)=1{,}78$ $p=.05$, $d_w=.22$), so hatte es die Konservativitäts- bzw. Regression-zur-Mitte Diskussion in Kap. 2.2.2 schon ergeben. Die in Abb. 4_47 gezeigte Gesamtwertsdiskrepanz hinzu genommen, lässt sich dann doch hypostasieren, dass Führungskräfte in der Metaperspektive *Vorsicht* walten lassen.

Ein profilierter Führungsstil im Competing Values Model zeigt sich nicht nur an der hohen Interrollenstreuung, sondern wegen der theoretischen Circumplex-Korrelation des Führungsverhaltens auch als extreme Lokalisation im Kreis. Höhere Führungskräfte kommen daher, konträr zu Quinns Balance-Erwartung, im Kreis weiter außen zu liegen, allerdings, und dies ist zur theoretischen Zurückweisung der Balance-Hypothese wichtig, in einer bestimmten Richtung, nämlich der von Innovation und Open-Systems Strategien. Abb. 4_52 zeigt die ‚Karriereentwicklung' in der direkten und der metaperspektivischen Sicht.

Eine Varianzanalyse mit der Erfolgstufe als Gruppenfaktor und den Dimensionen und Perspektiven als Messwiederholgungsfaktoren ergibt trotz der kleinen Gruppen eine Erfolgs- mal Dimensionsinteraktion ($F(4{,}62)=2{,}85$ $p<.05$), die als Karriereentwicklung bei höherer Erfolgsstufe eine zunehmende Flexibilität und abnehmende interne Orientierung beschreiben lässt. Gemäß Abbildung 4_18 wird der typischen betrieblichen Entwicklung noch besser als der typischen Manager-Karriere entsprochen. Die Perspektive tritt als Haupteffekt in Erscheinung ($F1{,}62)=4{,}54$ $p<.05$): in der Metaperspektive sieht man sich stärker intern und flexibel – also mitarbeiterorientierter – als in der direkten Selbstbeschreibung. Da in der Gesamtstichprobe die interne der externen Orientierung unterliegt und die Flexibilitätsorientierung die Formale übertrifft (Dimensionshaupteffekt ($F(1{,}62)=18{,}21$ $p<.001$), geht der Unterschied von Selbstbild und Metaperspektive nicht allein auf eine vorsichtigere Lokalisierung der Metaperspektive zurück. Die Lokalisationsextremität für direkte und

metaperspektivische Beurteilung als euklidische Distanz vom Kreismittelpunkt berechnet ist für die 67 Führungskräfte sogar gleich (t(66)=0,02).

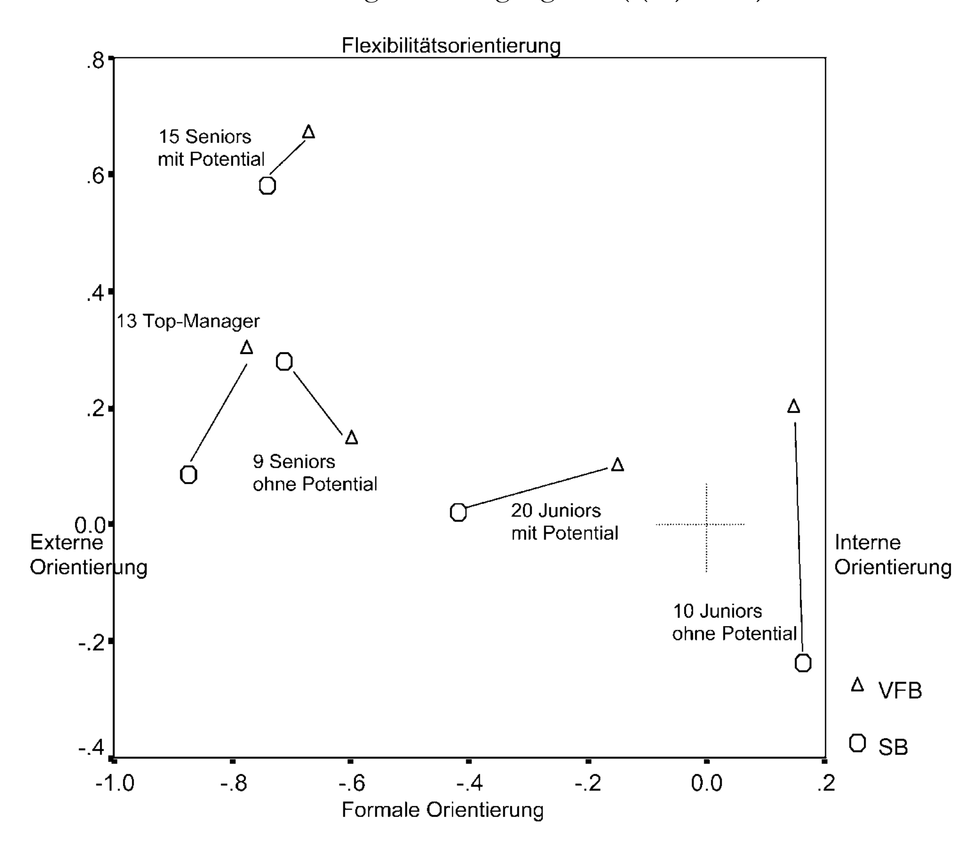


Abb. 4_52: Lokalisation des Selbstbilds und bei den Mitarbeitern vermuteten Fremdbilds von Führungskräfte auf fünf Erfolgsstufen im Competing Values Führungskreis (Studie X).

Andererseits zeigt sich die Vermutung, für mitarbeiterorientierter gehalten zu werden, in den Mittelwertsmustern von Abb. 4_52 nur für diejenigen beiden Gruppen, die für eine Entwicklungsmassnahme ausgewählt worden waren (‚mit Potential'). Ein Ausbleiben einer Erfolg-mal-Perspektive-Interaktion deutet jedoch auf die auch innerhalb der Gruppen vorhandene Streuung in der Richtung der Perspektiven-Diskrepanz. Auch die für jede Achse des Führungs-Kreises hohe differentielle ‚I-Me'- Korrelation (r=.73 u. .79, somit etwa 50% gemeinsame Varianz) legt nur eine im Raum nahe beieinanderliegende Lokation, nicht aber die Richtung der Diskrepanz fest.

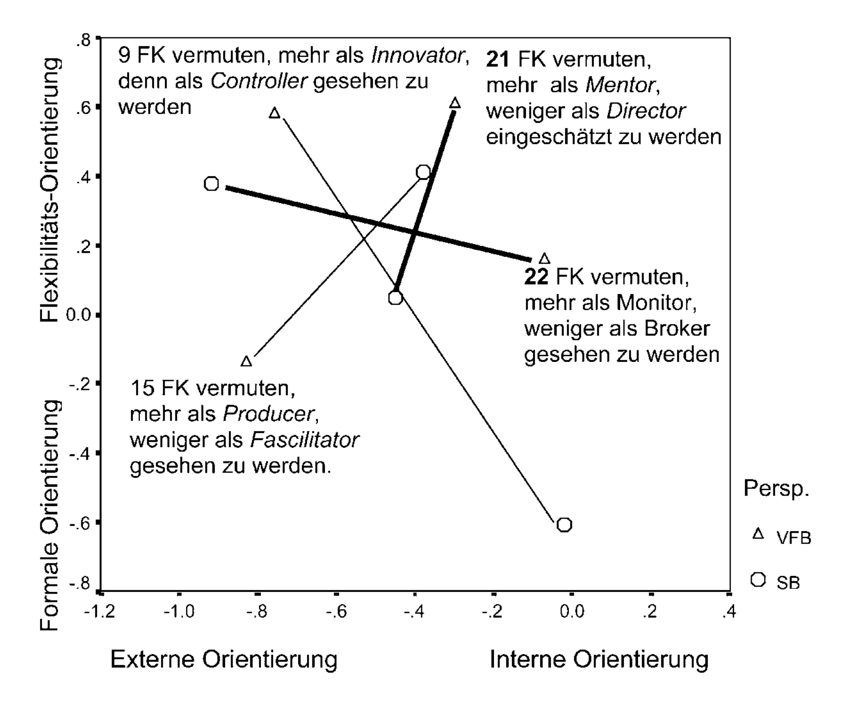


Abb. 4_53: Clusteranalytische Zusammenfassung der Differenzrichtungen von Selbstbild und Vermutetem Fremdbild von 67 Managern aus Studie X im Führungsrollen-Kreis.

Abb. 4_53 zeigt eine explorative Ward-Aufteilung der Diskrepanzen auf den beiden Dimensionen: das in der Varianzanalyse signifikant gewordene Muster, Mitarbeiterurteile stärker intern- und flexibilitätsorientiert zu vermuten, wird auf die zwei größeren der vier Cluster aufgeteilt: man meint, entweder stärker intern- (N=22) oder aber stärker flexibilitätsorientiert gesehen zu werden (N=21). Daneben finden sich Minderheiten, die glauben, im Vergleich zu ihrem Selbstbild aufgabenorientierter (N=15) oder innovativer (N=9) gesehen zu werden.

Zudem lassen die fast perfekten Überschneidungen in Abb. 4_53 auch erkennen, dass die vier Richtungscluster nicht von der Lokation im Raum abhängig sind.

Zeigen sie Zusammenhänge mit dem Erfolgsmaß? Mit den selben Einschränkungen wie für die Reggression des CVLI-Gesamtwerts (Tab. 4_21, Abb. 4_48) werden zur Vorhersage des fünfstufigen Erfolgs die Achsenlokationen beider Perspektiven eingesetzt: In den linken Spalten von Tab. 4_22 wird deutlich gemacht, dass der in Abb. 4_53 varianzanalytisch gezeigte Karriereshift, zweitens die Quinn'sche Balance als ‚mittlere, nicht zu extreme Lokalisation' jeder Perspektive und drittens eine hohe Kongruenz von Selbstbild und Vermutetem Fremdbild (dem Glaube, von den Mitarbeitern verstanden zu

werden, evtl. Egozentrizität, False Consensus), *unabhängig* voneinander in den einfachen und multiplikativen Termen der Gleichung operationalisiert sind und das Ergebnis somit additiv bestimmen können.

Tab. 4_22: Regression der Erfolgsstufe auf die Selbstbild- und Metaperspektiven-Lokalisation im Competing Values Führungsrollenkreis (N=67, Studie X).

	Vorhersagen			β Interne Orientierung	β Flexibilitäts-Orientierung
Erfolgsstufe =	‚Karriereshift' (Interne / Flexib.)	Balance	Verstanden-Werden'		
FK[FK]	**- / +**	0	0	-,13	+,07
FK[MA[FK]]	**- / +**	0	0	**-,22**	+,07
$FK[FK]^2$	0	**-**	0	-,12	**-,67**
$FK[MA[FK]]^2$	0	**-**	0	-,07	-,39
FK[FK] ° FK[MA[FK]]	0	0	**+**	+,06	**+1,08** (Rho =+.22)

Im Ergebnis für die beiden ja hoch korrelierten Perspektivenlokationen zeigt sich auf der Waagerechten des Führungskreises der Karriere-Shift von eher interner zu eher externer Orientierung. Auf der Senkrechten des Kreises erhalten die quadratischen Terme, wie es Quinns Balance-Hypothese will, Subtraktions-Vorzeichen (Tab. 4_22, rechte Spalte), aber nur, wenn es dem Kongruenz operationalisierenden Interaktionsterm erlaubt ist, mit einem hohen (wegen der Surpressor-Wirkung der quadratischen Terme wohl überhöhten) Beta-Koeffizienten die Erfolgsstufe vorherzusagen. Abb. 4_54 illustriert für die Dimension ‚Formale -> Flexibilitätsorientierung' die erhaltene Gleichung.

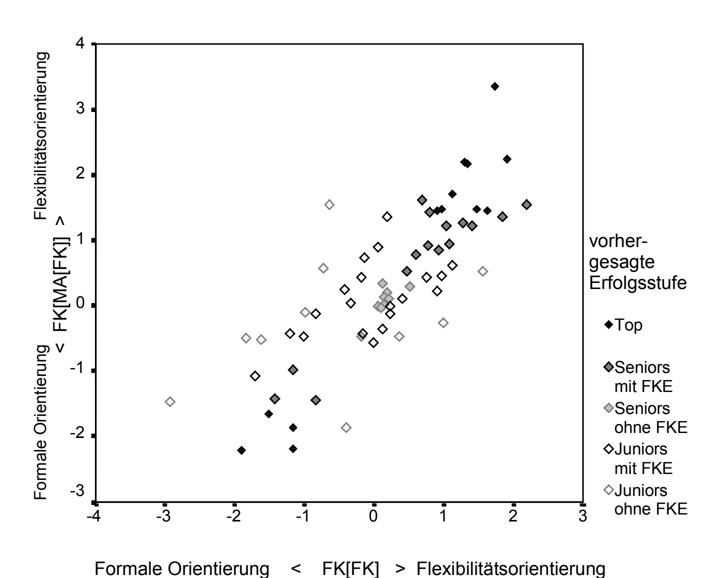


Abb. 4_54 Die Kongruenz von Selbstbild- und Vermutetem Fremdbild auf der Senkrechten im Führungskreis (Formale vs. Flexibilitäts-Orientierung) prädiziert die Erfolgsstufe von 67 Führungskräften in Studie X (Gleichung Tab. 4_22 rechts).

Führungskräfte, die sich als flexibilitätsorientiert beschreiben und auch glauben, besonders flexibilitätsorientiert gesehen zu werden (rechts oben in Abb. 4_54), und zweitens aber auch solche, die sich als formal orientiert beschreiben und glauben, formal orientiert gesehen zu werden (links unten in Abb. 4_45), werden beide von der Regressionsgleichung beide den Top-Managern (♦) zugeschlagen. Wer mit beiden Perspektiven, auch wenn sie dann ja ebenfalls geringe Diskrepanz produzieren, nahe am Nullpunkt verbleibt, also in dem Bereich einer Quinnschen Balance, wird mit der mittleren Kategorie bedacht. Wer sich gar Abweichungen zwischen Selbstbild und dem bei den Mitarbeitern vermuteten Fremdbild auf der Flexibilitätsdimension erlaubt (oder eingesteht), wird eher als Junior ohne Entwicklungspotential eingestuft.

Unter dem Vorbehalt der oben erwähnten berechtigten methodischen Kritik liefert diese Gleichung einen Hinweis auf die Erfolgskorreliertheit *geringer* Selbst-Meta-Diskrepanzen. Ob hier eine authentische Selbstdarstellung oder Feedback-Rezeptivität und Internalisierung der Mitarbeiter-Spiegelungen im Sinne des Meadschen ME (Abb. 4_4 links) erfolgserleichternd wirkt oder bare Egozentrik als karriereförderlich zu konstatieren ist, oder ob die Karriere selbst zur Widerspruchsabschirmung und der von Harris & Ogbonna (1998) gefundenen Integrations-Naivität führt, muss zunächst offen bleiben. Die Akkuratheit dieser Metaperspektiven ist Thema des nächsten Abschnitts.

Zusammengefasst hat die erste Exploration der Metaperspektive von Führungskräften zwei Hauptergebnisse erbracht: Zum einen wird im vermuteten Mitarbeiterurteil eine generell niedrigere Einschätzung ausgedrückt, als sie in der Selbstsicht der Manager vorherrscht. Dies ist dem Nebenergebnis zur Downward-Beurteilung in Ludorff (1998, hier Abb. 4_45) vergleichbar. Zweitens scheinen Manager auf höheren Ebenen eher davon auszugehen, dass ihre Tätigkeitsprofilierung von ihren Mitarbeitern wie von ihnen selbst wahrgenommen wird. Haben sie damit recht?

4.2.3.3 Zur Akkuratheit der Metaperspektive von Führungskräften

Die Kritik an dem konventionellen Upward- und 360°-Feedback (Kap. 4.2.2.5) und die zu Beginn von Kap. 4.2.3 geführte Argumentation erwartet, dass in der Metaperspektive eine akkuratere Antizipation der Wahrnehmung der Rollensegmentspartner erreicht wird, als sie aus der Übereinstimmung der direktperspektivischen Selbsteinschätzung zu erwarten ist. In diesem Abschnitt können Selbsteinschätzung und Metaperspektive von 42 Führungskräften mit den Fremdurteilen ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden (Studie Xb, vgl. Tab. 4_20).

Gemäß Actor-Observer-Bias ist der Halo-Effekt in Fremdbildern größer als in Selbstbildern (so auch in Publikationen zum 360°-Feedback Tab. 4_12). In den hier vorliegenden drei Perspektiven zeigt sich diese systematische Urteilsstil-Rangfolge ebenfalls: der erste Eigenwert der Interkorrelationen der 32

unipsatierten Items des CVLI erreicht 34% Itemaufklärung für die Fremdbilder, 27% für die Vermuteten Fremdbilder und nur 19% für die Selbstbilder (Abb. 4_55). Die somit wenig differenzierten Fremdbilder der Mitarbeiter dürften dann wohl auch über mehr ‚wahren Halo' verfügen.

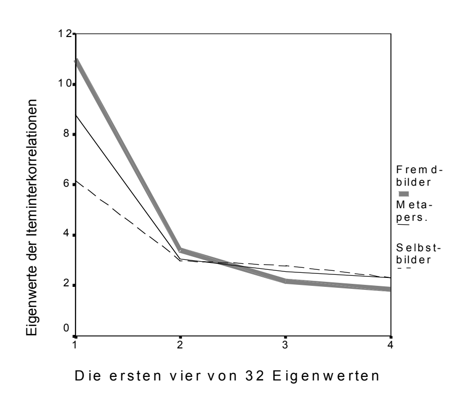


Abb. 4_55: Halo-Effekt in den Interkorrelationen der 32 Items des CVLI (Rohwerte, N: 68 FK[FK], 67 FK[MA[FK]], 105 MA[FK]).

Um den *Konsens der Mitarbeiter* zu berechnen, sind diejenigen Targets auszuwählen, die von mindestens zwei Mitarbeitern beurteilt wurden. Von den 105 Mitarbeitern, die Fragebögen über eine von 43 Führungskräften zurückgesendet haben, haben neun ihren Vorgesetzten als einzige beurteilt. Die verbleibenden 96 Aussagen über 34 Führungskräfte erreichen Intraklassen-Korrelationen um .50 (Tab. 4_23). Für den CVLI liegen bisher keine Vergleichszahlen vor (Quinn 1988, Vilkinas 2000, Hooijberg & Choi 2000, hatte keine berichtet). Die für den Gesamtwert von r_{icc}=.57 ist den für andere Instrumente berichteten (Tab. 4_15) vergleichbar.

Die Beobachtbarkeitshypothese, nach der Mitarbeiter auf der Hauptdiagonale des Kreises (der klassischen Mitarbeiter- versus Aufgabenorientierung) einen höheren eP-Konsens erreichen sollten als auf der zweiten Diagonale (Open Systems versus Controlling, Tab 4_15), bewährt sich nicht.

Tab. 4_23: Intraklassenkorrelation ICC als Maß des Mitarbeiter-Konsens in den Fremdbildern (N=96 Mitarbeiter über eine von 34 Führungskräften, je N=2-6 pro Target).

Gesamtwert	Tätigkeitshäufigkeitsmittel / Akquieszenz	**,57**
Rollenskalen	Imbalance-Maß: Streuung zwischen den acht Rollen	**,55**
Dimension	Waagerechte: (Externe – vs) Interne Orientierung	**,59**
	Senkrechte: (Formale vs) Flexibilitätsorientierung	**,37**
	1. Diagonale: HR- (vs. Output-) Orientierung	**,43**
	2. Diagonale: Open-Systems (vs. Controlling)	**,57**
	Imbalance-Maß: Extremität der Lokation	**,48**

Vor einer inhaltsspezifischen Auswertung soll aber, wie in dem vorhergehenden Abschnitt, zunächst der Gesamtwert betrachtet werden: Die im 360°-Feedback häufig (aber insbesondere in Upward-Beurteilungen nicht immer) gefundene sog. Selbstüberschätzung (Abb. 4_26) ist von den in Studie X untersuchten Führungskräften im Vermuteten Fremdbild antizipiert worden (Abb. 4_47). Eine vermutete Selbstüberschätzung bei moderatem Selbstbild war in höheren Positionen aber weniger typisch (Tab. 4_21). Haben die

Mitarbeiter nun ihren Vorgesetzten tatsächlich so viel negativer beurteilt und passiert dies insbesondere den rangniedrigen Führungskräften?

Varianzanalytisch wird der dreistufige Perspektivefaktor signifikant (F(2,37)=12,94 p<.001), sein Einfluss geht allein auf die vorsichtigere Metaperspektive zurück, das empfangene Fremdbild ist mit 2,99 dem Selbstbild mit 2,93 im Schnitt gleich.

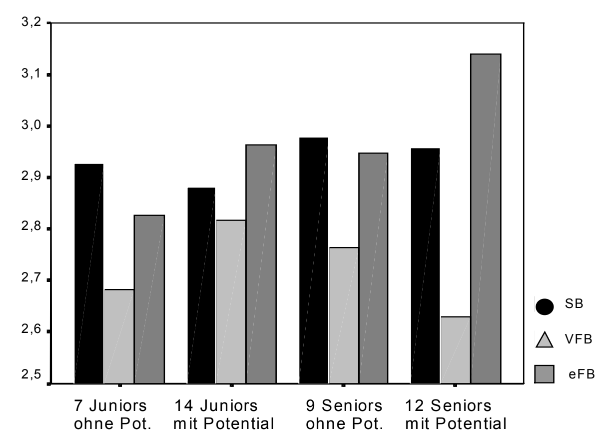


Abb. 4_56: Gesamtwert des CVLI für drei Perspektiven auf 42 Führungskräfte auf vier Erfolgsstufen in Studie Xb.

Der in den Durchschnittswerten damit gültige Richtungstyp der Unterschätzung: FK[FK] = MA[FK] > FK[MA[FK]] (Rtyp-8, vgl. Abb. 4_1), wird auf Person-Ebene jedoch nur selten realisiert (von zwei Führungskräften), die für die kategoriale Klassifikation in Ansatz zu bringende Mindestdifferenz von 0.35 Punkten[62] wird zwischen Selbstbild und Metaperspektive selten überschritten, 17 Führungskräfte verbleiben im attraktivsten Rtyp-13 (weitere 2 sind über Rtyp-7 akkurat); 17 Führungskräfte unterschätzen, nur sechs überschätzen ihre Wirkung auf die Mitarbeiter.

In der Varianzanalyse erreicht keiner der drei Effekte der beiden binären Erfolgsfaktoren (alle F(1,38)<0.30 p>.50) und auch keine ihrer Interaktionen mit dem der Perspektive Bedeutsamkeit (F(2,37)<1.60 p>.20). Die aufgrund des in Abb. 4_56 sichtbaren Trends dennoch berechnete Korrelation von Erfolgsstufe und Mitarbeiterurteil (Rho +.26 p=.04) rehabilitiert die Quinnschen Befunde ein wenig: er hatte die Masters-Balance bisher immer *nur in Fremdbildern* operationalisiert. Da allein das empfangene Fremdbild mit der Erfolgsposition

[62] Nach der ausführlicheren Argumentation in Kap. 4.1.2 ist bei einer hier über alle 241 Einzelurteile (darunter 100 Mitarbeiterurteile) für den Gesamtwert berechneten Streuung s= 0,433 und einer hohen Reliabilität von .90 (über alle 32 Items Cronbachs alpha =.91; Reihenfolge gemäß Abb. 4_55, für die Selbstbilder immer noch .88) ein sehr kleiner Standardmessfehler von nur $se=\sqrt{(s \circ (1\text{-}rel))} \approx .20$ in Ansatz zu bringen, zwei CVLI-Gesamtwerte ab $d \geq 0.35$ als verschieden zu wertet. Akkurat sind Rtyp-13 (17) und Rtyp-7 (2), es unterschätzen sich Rtyp-2 (1), Rtyp-3 (5), Rtyp-4 (1), Rtyp-8 (2), Rtyp-9 (8), es überschätzen sich Rtyp-1 (2) und Rtyp-12 (4).

korreliert, könnte der Durchschnittsrohwert des CVL-Fragebogens in der perspektivendifferenzierten Selbstbeurteilung tatsächlich diagnostisch uninteressante Ankreuztendenz bedeuten.
Wie auch in den mit Gesamtwerten arbeitenden 360°-Reanalysen (vgl. Tab. 4_13) korrelieren Ankreuztendenzen interpersonell niedrig (Abb. 4_57 links); in Abschnitt 4.2.2 wurde der geringere Halo-Anteil von Selbstaussagen dafür mitverantwortlich gemacht. Wenigstens aber ist die Akkuratheit des Vermutete Fremdbilds nicht niedriger als die Selbst-Fremd-Übereinstimmung; mit der in Kap. 2.1.2 vorgestellten Methode der Varianzzerlegung (Abb. 4_57 rechts) kann immerhin 6% akkurate Dezentrierung konstatiert werden!

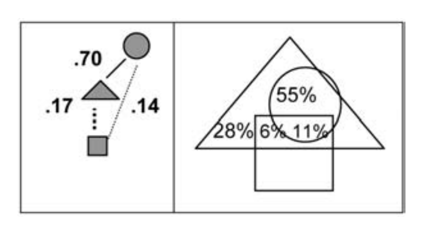


Abb. 4_57: Differentielle Perspektiven- Korrelationen des CVLI-Gesamtwerts und Varianzzerlegung der Metaperspektive nach dem Verfahren aus Kap. 2.1.2 (N=42, Studie Xb)

Die positive Korrelation der empfangenen Fremdbilder mit dem Erfolg der Targetperson (auf hier nur noch vier Stufen[63]) ist nun bereits bekannt. In den polynomialen Gleichungen fordern die in Tab. 4_24 zusätzlich markierten Koeffizienten im Gesamtwert der Metaperspektive eine *möglichst inakkurate Bescheidenheit* oder, wie Atwater et al. (1998, hier Tab. 4_17 und Abb. 4_36) es fanden, im Gesamtwert des Selbstbilds eine moderate Einschätzung.

Tab. 4_24 Erfolgsprädiktion aus dem Gesamtwert des CVLI in empfangenem Fremdbild und entweder Vermutetem Fremdbild oder Selbstbild (N=42, Studie Xb)

Erfolgsstufe =	β CVLI -Gesamtwert
MA[FK]	**.31**
FK[MA[FK]]	-.12
MA[FK]^2	-.02
FK[MA[FK]]^2	-.02
MA[FK] ∘FK[MA[FK]]	**-.26**

Erfolgsstufe =	β CVLI -Gesamtwert
MA[FK]	**.26**
FK[FK]	.08
MA[FK]^2	**-.28**
FK[FK]^2	**-.46**
MA[FK] ∘ FK[FK]	.06

Tab. 4_25: Prädiktion des Mitarbeiterurteils im CVLI-Gesamtwert (N=42, Studie Xb)

eFB =	β CVLI -Gesamtwert
FK[FK]	-.23
FK[MA[FK]]	**+.50**
FK[FK]^2	-.13
FK[MA[FK]]^2	+.33
FK[FK] ∘FK[MA[FK]]	-.08

Mit den im Gesamtwert empfangenen Fremdbildern steht neben dem objektiven, hier aber eben nur noch vierstufigen Erfolgsrang eine zweite, funktional den in den 360°-Studien verwendeten Fremdbeurteilungen

[63] Wegen der nur ordinalen Erfolgsvariable sind die Auswertungen zu kritisieren; eine methodisch adäquatere Umsetzung in logistischen Regressionen mit zwei binären AV (Junior/Senior; ohne/mit Potential) ergibt bei insgesamt schwächeren Koeffizienten keine Veränderung der Ergebnisse.

äquivalente, soziale Kriteriumsvariable zur Verfügung. Die Regressionsgleichung in Tab. 4_25 zeigt, dass die Metaperspektive akkuratere Informationen enthält als das Selbstbild: Ist das Vermutete Fremdbild bekannt, ist die Gesamtwerteinschätzung im Selbstbild redundant.

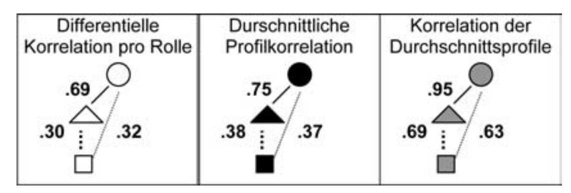


Abb. 4_58: Differentielle Perspektiven-Korrelationen über die Personen und allgemeinpsychologische über die acht Rollenskalen (links ∅r für die 8 Rollen; mitte ∅r für N=42, rechts r für ∅-Profile, Studie Xb)

Interessant wird die Akkuratheitsfrage nun für die *inhaltliche Profilierung*. Zunächst zeigt Abb. 4_58 links die über die Personen innerhalb jeder Rollen-Skala berechneten und anschließend über die acht Skalen aggregierten Perspektivenkorrelationen: inhaltsspezifische interpersonelle Zusammenhänge sind, wie in Abschnitt 4.2.2.3 vermutet (dort Tab. 4_15), höher als die der rein evaluativen Gesamtwerte (vgl. Abb. 4_58 links mit Abb. 4_57 links). Die innerhalb der Person über die acht Rollenskalen berechnete, in Kap. 2.1.2 sog. allgemeinpsycholo-gische Akkuratheitskorrelation (Urteiler mal Inhalt, stereotype-accuracy) ist immerhin nicht niedriger als die Übereinstimmungskorrelation (.38 =.37, Abb. 4_58 mitte). Mit dem Führungskräfteerfolg korreliert die persönliche Profil-Akkuratheitskorrelation nicht (Rho= -.04)

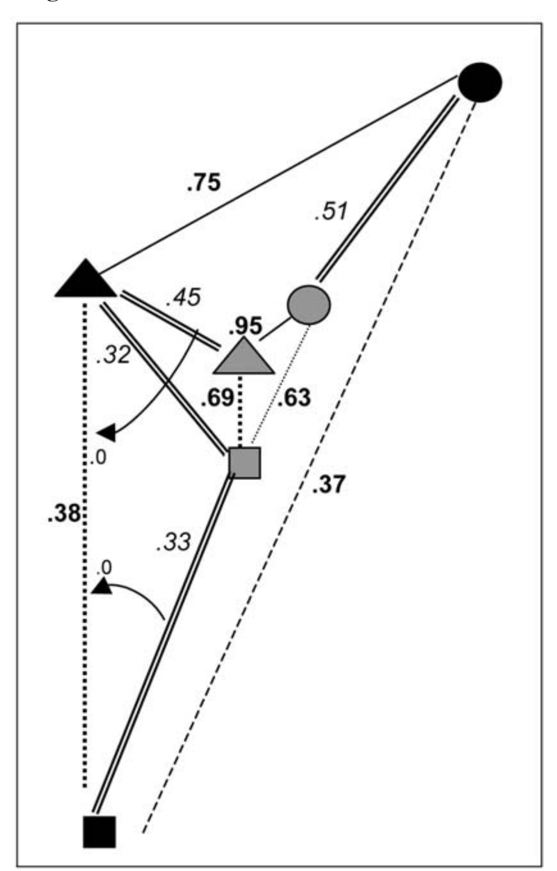


Abb. 4_59: Profilkorrelation über 8 Rollen auf Eben Person (außen) und Position (innen) sowie Typikalitätskorrelation (Doppelstrich, kursiv) (∅r für N=42, Studie Xb)

Ob sich im Koeffizienten von r=.38 eine jeweils partnerspezifische Perspektivenübernahmekompetenz der Führungskräfte zeigt, oder ob von ihnen (nur) das rollensystematische generelle Mitarbeiterurteil antizipiert wurde (eben Cronbachs *stereotype-accuracy*), lässt sich in einer Mehrebenen-Betrachtung klären. In Abb. 4_59 wird außen die durchschnittliche persönliche Profilkorrelation der drei Perspektiven auf jede Führungskraft abgebildet, innen die durch Reliabilitätsgewinn höheren Korrelationen der Durchschnittsprofile (für Ludorfs Downward-Urteile, 1998, war eine solche Durchschnittsprofil-Korrelation in Abb. 4_46 berechnet worden): Obwohl die Durchschnittsprofile für Metaperspektive und empfangenes Fremdbild erwartungsgemäß höher korrelieren als die individuellen (.69 > .38; Abb. 4_58 mitte & rechts, Abb. 4_59 links), trägt die Vermutung eines möglichst prototypischen Metaperspektive-Profils ebenso wenig zu dessen Akkuratheit bei wie der Empfang eines möglich prototypischen Fremdbildprofils (gebogene Pfeile mit .0 in Abb. 4_59)[64]. Zweitens zeigt sich die individuellen Akkuratheitskorrelation .38 auch größer als die Korrelation der persönlichen Metaperspektive mit dem durchschnittlichen Mitarbeiterprofil *.32*: Die Führungskräfte verfügen über partnerspezifische Perspektivenübernahmekompetenz!

Ein Prädiktor der allgemeinpsychologischen persönlichen Akkuratheitskorrelation könnte in der Streuung des Metaperspektivenprofils liegen (r=+.26 p=.10): Wer meint, von seinen Mitarbeitern recht profiliert wahrgenommen zu werden, hat – obwohl die Profilierung als Streuungskoeffizient in den Nenner der Korrelationsformel eingeht – damit eher recht. Die Varianz über die 8 Rollen bedarf, auch nach der Diskussion um vorsichtige Metaperspektiven in Kap. 2.2.2 und zu Abb. 4_51 näherer Betrachtung, da sie in pfadanalytischen Auswertungsmethoden nicht selten zur Entscheidung über die Kausalitätsrichtung herangezogen wird (vgl. Diskussion in Kap. 4.1.1 und 4.1.3). Erkennbar ist sie z.B. in den als Feedback-Präsentation auf der Skalen-Ebene beliebten Spinnen- Profilen (z.B. Quinn 1988; Gerpott 2000:213). Abb. 4_60 zeigt als Beispiel die Ergebnisse einer einzelnen Führungskraft, die durch *negative* Profilkorrelation von Selbstbild und empfangenem Fremdbild auffällt (r= -.63).

[64] **r**[r(FKi[MA[FKi]], ∅FK[MA[FK]]), r(FKi[MA[FKi]], MA[FKi])]= -.09 und **r**[r(MA[FKi],∅ MA[FK]), r(FKi[MA[FKi]], MA[FKi])]= -.02; es lässt sich sogar für Metaperspektiven, die „nur konventionelle“ Profile anzeigen, eine tendenziell schlechtere persönliche Akkuratheit feststellen: **r**[r(FKi[MA[FKi]],∅MA[FK]), r(FKi[MA[FKi]],MA[FKi])]= -.15 und **r**[r(FKi[MA[FKi]], ∅FK[FK]), r(FKi[MA[FKi]],MA[FKi])]= -.12. Auf Ebene der Profilkorrelationen wissen die Führungskräfte über ihre spezifische Wirkung bei ihren Mitarbeitern.

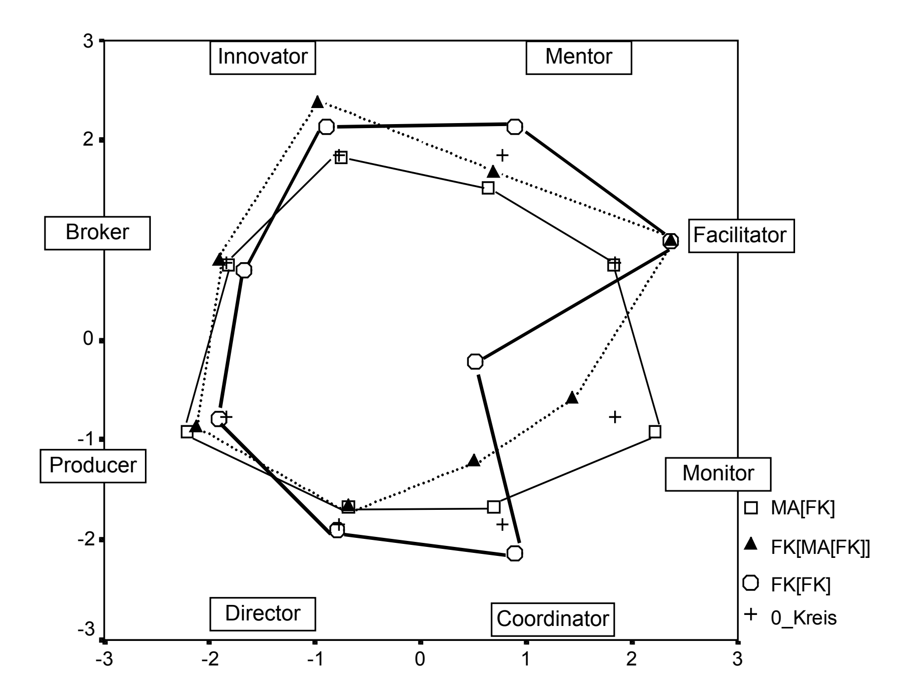


Abb. 4_60: Einzelfallillustration einer Führungskraft mit negativer Profilkorrelation zwischen Selbstbild und empfangenem Fremdbild (Studie Xb).

Die Metaperspektive, die bei ihr, wie auch bei anderen Führungskräften (Abb. 4_51), weniger Streuung zwischen den Rollen aufweist, trifft das empfangene Fremdbild etwas besser (r=+.18). Während die Vermutung, von den Mitarbeitern doch fast durchschnittlich häufig Monitortätigkeiten zugesprochen zu bekommen, in der Richtung stimmt aber im Betrag zu kurz greift (ähnlich bis ausreichend: Mentor, Producer), findet sich für die Innovator-Rolle eine inakkurate Akzentuierung.

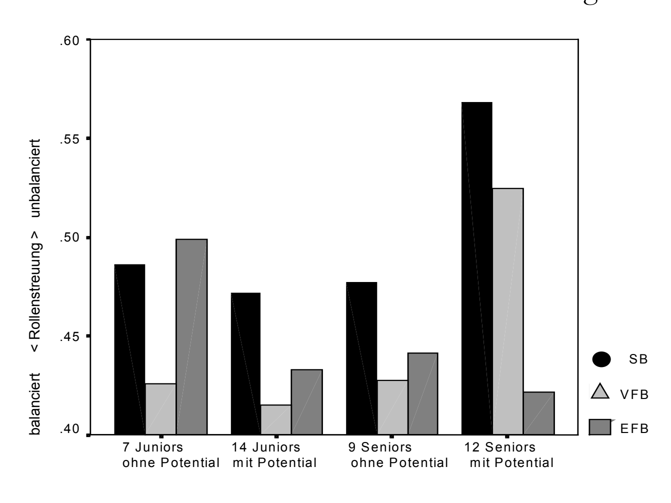


Abb. 4_61: Streuung über die acht Rollen des CVLI als Maß der Un-Balan-ciertheit bzw. Profiliertheit in drei Perspektiven auf 42 Führung-skräfte in vier Erfolgsstufen (Studie Xb).

Aus Abb. 4_51 ist bekannt, dass die über die Rollenstreuung operationalisierte Profilierung von Selbstbildern mit der Position der Führungskraft im Unternehmen tendenziell eher steigt. Konform mit Quinns Masters-Hypothese scheint sie in den Mitarbeiter-Fremdbildern eher zu fallen (Rho= -.15, in Abb. 4_61 deutlich zu sehen): höhere Führungskräfte bekommen von ihren Mitarbeitern tendenziell ‚rundere' Tätigkeitsprofile.[65] Wird eine inhaltliche Profilierung in den Fremdbildern durch den dort höheren Halo-Effekt überdeckt, und Quinns ‚Balanciertheit der Masters' durch hohe Zustimmungswerte immunisiert? Die Korrelation von Rollenstreuung und Gesamtwert bleibt für die empfangenen Fremdbilder mit r= -.44 gerade noch im akzeptablen Bereich (Selbstbild -.35, Metaperspektive -.24), unabhängig sind die beiden Balanciertheitsmasse aber nicht.

Wenn Metaperspektiven vorsichtiger als direktperspektivische Selbst- und Fremdbilder geäußert werden, sollten sie in der zweidimensionalen Zusammenfassung zum Quinn-Kreis näher am Ursprung lokalisiert sein. Im Durchschnittsmuster über alle 42 Führungskräfte zeigt sich dies auch (Abb. 4_62); in der Terminologie der Diskrepanztypen (Abb. 1_5) liegt jedoch der interessante Diskrepanztyp der Überakzentuierung vor: mit der Vermutung, von den unterstellten Mitarbeitern für mitarbeiterorientierter gehalten zu werden (Hauptdiagonale: d_w=+.43 t(41)=2,78 p<.01), liegen die Führungskräfte zwar richtig, akzentuieren aber die Unterschiede zwischen Innen- und Außenperspektive in ihrer Metaperspektive zu stark .[66]

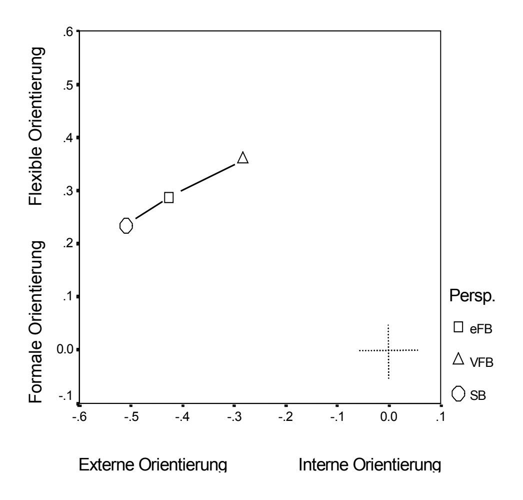


Abb. 4_62: Durchschnittliches Diskrepanzdreieck von 42 Führungskräften im Führungsrollen-Kreis.

65 Insgesamt ist die Rollenstreuung der empfangenen Fremdbilder mit d_w=.25 im Schnitt etwas kleiner als die der Selbstbilder und vergleichbar der Metaperspektiven (d_w=.04); vermutlich aber aus anderem Grund: in dem empfangenen Fremdbilder einer Führungskraft ist meist mehr als ein Mitarbeiterurteil aggregiert. Dass die Balanciertheit der Metaperspektive mit dem Führungskräfteerfolg sinkt, die der Fremdbilder aber steigt, lässt sich varianzanlytisch absichern (Interaktion Perspektive mal Erfolgskovariate F(1,40)=3.25 p=.08).

66 der Unterschied zwischen Selbstbild und empfangenem Fremdbild bleibt marginal, t(41)=0.6, d_w=+.10.

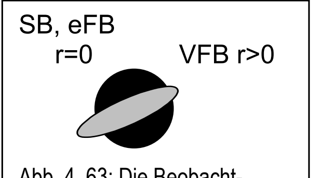


Abb. 4_63: Die Beobachtbarkeitshypothese für das Upward-Feedback bewährt sich nur in den Metaperspektiven: ein Third-Person-Effekt

Dabei zeigen die Streuungen der drei Perspektiven im Führungsrollen-Kreis keine perspektivenbedingten Beschränkungen, die Metaperspektive variiert auf der ersten Hauptdiagonalen sogar am stärksten! Die Kovarianz der beiden Achsen des Kreises ermöglicht eine weitere Operationalisierung zur Beobachtbarkeitshypothese: Während Führungskräfte in der Metaperspektive vermuten, von ihren Mitarbeitern *entweder* als intern *und* flexibel (‚mitarbeiterorientiert') *oder* als extern *und* formal (‚aufgabenorientiert') eingeschätzt zu werden (r=+.28 p<.05), können Mitarbeiter genauso zweidimensional urteilen (r=.002 zwischen den beiden Achsen), wie es die Führungskräfte in ihrem Selbstbild tun (r=.05). Werden Metaperspektiven eines Downward-Feedback eine negative Kovariation der Achsen abbilden? Die Beobachtbarkeits-Hypothese scheint Bestandteil (nur) der impliziten Theorien der Führungskräfte zu sein.

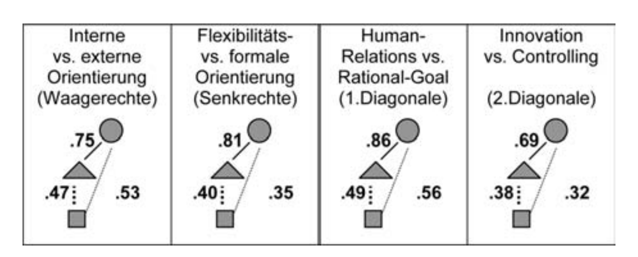


Abb. 4_64: Differentielle Perspektiven-Korrelationen für die beiden Dimensionen und die Diagonalen des Führungsrollenkreises (N=42, Studie Xb).

Trotz – oder sogar wegen – dieser von den Führungskräften auf der mitarbeiterrelevanten Hauptdiagonale des Führungsrollenkreises vorgenommenen Akzentuierung der Metaperspektiven erreichen sie auf den Dimensionen des Führungsrollenkreises ein vergleichsweise gutes Ausmaß an Akkuratheit (Abb. 4_64); für die Hauptdiagonale der Mitarbeiter- gegenüber der Aufgabenorientierung (Human Relations vs. Rational Goal – Digonale) hypothesenkonform die höchste. Allerdings fallen die Übereinstimmungskorrelationen im Schnitt meist mindestens ebenso hoch wie die Akkuratheitskorrelationen aus, eine gelungene Dezentrierung kann damit, wie Abb. 4_65 nach dem in Kap. 2.1.2 vorgeschlagenen Varianzzerlegungsverfahren zeigt, nicht konstatiert werden.

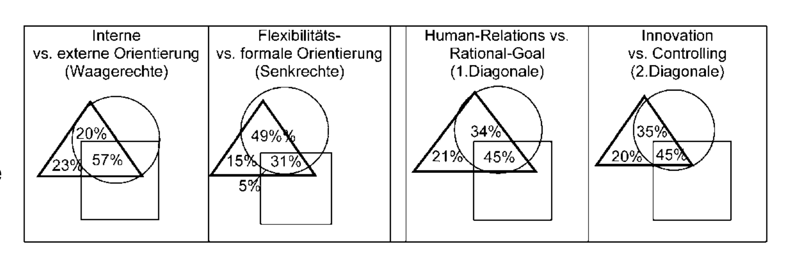


Abb. 4_65: Varianzzerlegung für die Metaperspektive △ aus den differentiellen Perspektivenkorrelationen für die beiden Dimensionen und die Diagonalen des Führungsrollenkreises (N=42, Studie Xb vgl. Abb. 4_64; zum Verfahren Kap. 2.1.2).

Daraus folgt auch, dass sich hinter dem Diskrepanzdreieck der Durchschnittsperspektiven (Abb. 4_62) sehr verschiedene individuelle Exemplare verbergen. Zur Exploration dieser Vielfalt wurden die Imagelokationen jeder einzelnen Person einem der sieben Diskrepanztypen aus Abb. 1_5 zugewiesen.[67] Die Zahlverhältnisse in Abb. 4_66 aus dieser noch kleinen Stichprobe können zwar nicht generalisiert werden, das Vorgehen kann aber illustrieren, welche Feedback-Formen sich durch Erweiterung von Konzeption und Erhebungsverfahren um die Metaperspektive ergeben.

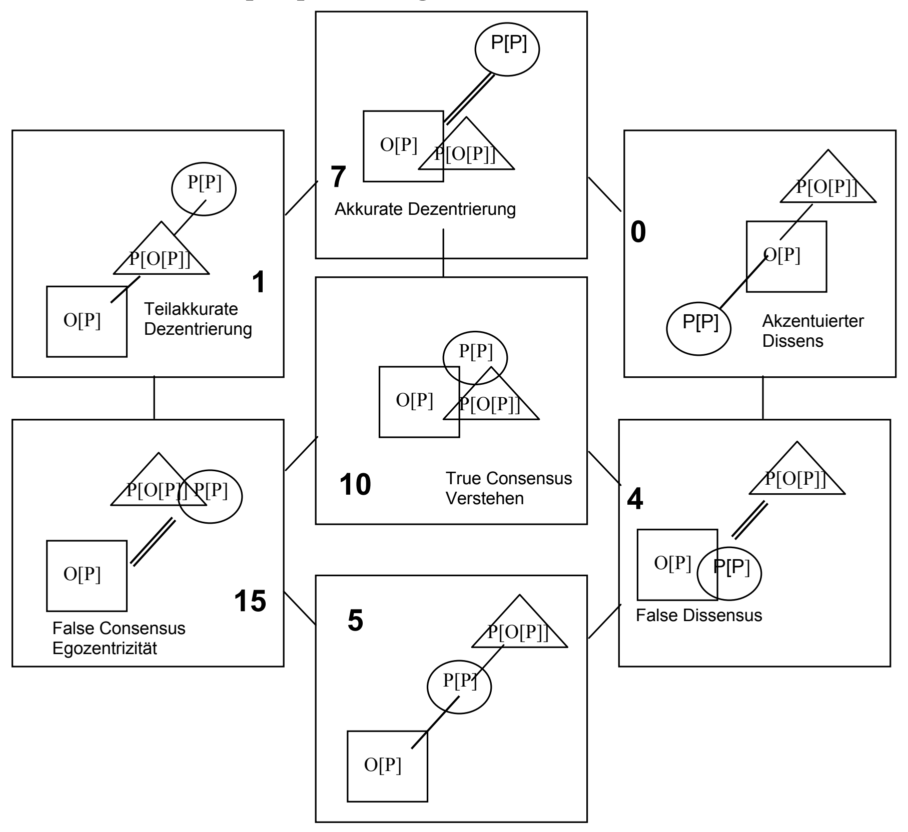


Abb. 4_66: Verteilung der interpersonellen Diskrepanzdreiecke der 42 Führungskräfte aus Studie Xb auf die sieben Diskrepanztypen..

[67] Dabei wurde die Zuordnungsarbeit von der Standard-Statistik-Software (SPSS) erledigt. Als Standardmessfehler wurde der euklidischen Distanz zweier Images wegen der für beide Achsen gleich großen Streuung (Interne Orientierung s=1,15, Flexibilitätsorientierung s=1,12) und einem konservativen Reliabilitätsansatz von nur .50 (der über die 8 Rollenskalen gemittelte Wert für Cronbachs-a beträgt .55) ein se≈.70 zugewiesen: zwei Images mit einer euklidischen Distanz ≥ 1.0 wurden als ‚verschieden' kategorisiert. Die euklidische Distanz des empfangenen Fremdbilds zur Metaperspektive erwies sich im Mittel nur unbedeutend geringer als die zum Selbstbild (1,25 zu 1,30, s=0,74; t(41)<0.5).

15 der 42 Führungskräfte werden dem egozentrischen Typ zugewiesen, der seine Wirkung auf die Mitarbeiter zu unrecht als mit seiner Selbsteinschätzung übereinstimmend annimmt (Abb. 4_66 links unten). Ob hier interne assimilative Perspektivenregulation mit motivationalen Funktionen betrieben wird, oder die Mitarbeiter bisher kein oder irreführendes Feedback gaben, lässt sich nicht entscheiden. Jedoch kann nun die Rückmeldung zur Erkenntnis über die bei anderen erreichte Wirkung beitragen.

Es finden sich aber auch 10 Führungskräfte mit gleicher direkter und metaperspektivischer Selbstbeschreibung, deren Mitarbeiter diese Annahme bestätigen. Insgesamt kann für die 42 Diskrepanzdreiecke in Abb. 4_66 die Nullhypothese einer Gleichverteilung von akkuraten und inakkuraten Antizipationen der Mitarbeitersicht aber nicht zurückgewiesen werden.

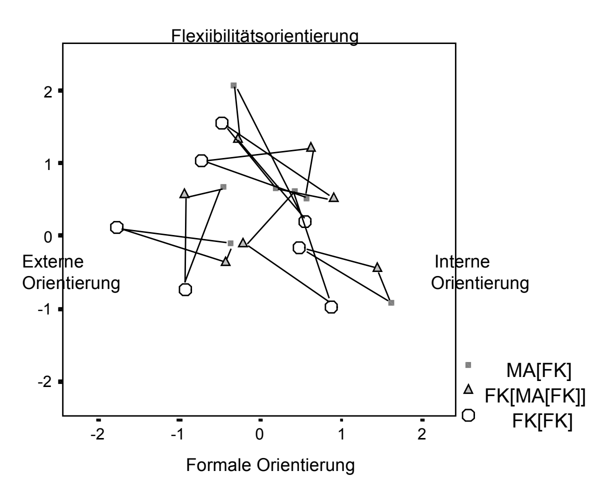


Abb. 4_67: Führungskräfte mit akkurater Dezentrierung (N=7 aus Studie Xb)

Am interessantesten sind die sieben Personen, deren Dezentrierung Bestätigung erhält (Abb. 4_67): ihnen würden in einem Upward-Feedback ohne Gelegenheit zur Darstellung der Metaperspektive Veränderungen zu unrecht abverlangt!

Abb. 4_67 macht auch deutlich, dass sich *Diskrepanz*dreiecke eines Typs noch einmal auf verschiedene *Richtungs*typen aufteilen lassen (die sieben Personen vertreten mindestens drei). Wegen der hohen Anzahl möglicher Richtungstypen bei zweidimensionaler Betrachtung wird zum datenreduzierenden Verfahren übergewechselt. Eine Clusteranalyse der sechs Differenzwerte pro Dreieck (Kanten mal Dimensionen) empfiehlt die Zusammenfassung zu entweder zwei (Abb. 4_68) oder vier Clustern (Abb. 4_69). Knapp die Hälfte der Führungskräfte wird zunächst einem Richtungstyp zugewiesen, der sich selbst als Innovator positioniert und dabei vermutet, von seinen Mitarbeitern als Innovator und Mentor gepriesen zu werden (schwarze Symbole in Abb. 4_68). Er erzeugt bei seinen Mitarbeitern jedoch nur ein Image nahe dem Kreisursprung mit Tendenz zum mehr formal orientierten Führer (Direktor- & Coordinator-Rolle). Hier ließen sich False Consensus und wohl motivational erklärbare Überschätzung konstatieren. Eine umgekehrte Situation liegt bei 22

Führungskräften vor, die einem Richtungstyp mit eher mittlerem Selbstbild aber von den Mitarbeitern zugesprochener Flexibilitätsorientierung zugeteilt sind (ungefüllte Symbole in Abb. 4_68).

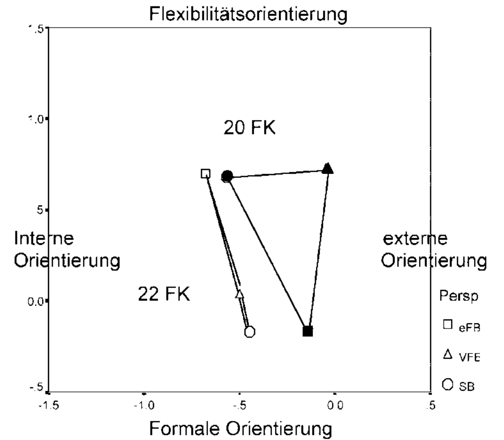


Abb. 4_68: Richtungstypen der 42 Führungskräfte nach der Zwei-Cluster-Lösung.

In diesen beiden Gruppen verbergen sich im weiteren je zwei Richtungstypen, je ein akkuraterer und ein wenig akkurater (Abb. 4_69). Unter den Führungskräften mit Innovator-Identität finden sich 13 Personen, die deutlich, aber zu unrecht, vermuten, vornehmlich Mentorentätigkeiten zugesprochen zu bekommen. Zum anderen gibt es hier sieben Führungskräfte, die wissen, dass man sie als weniger extern aktiv beschreiben wird (Abb. 4_69 oben-links). Auch die beiden Teil-Cluster mit ungefüllten Imagesymbolen trennen die beiden Achsen zwischen sich auf: es gibt 13 Personen, die wissen, dass nur sie selbst sich als formal orientiert beschreiben, und neun Führungskräfte, die zu unrecht vermuten, als weniger extern aktiv eingeschätzt zu werden (Abb. 4_69 unten-links). Auch nach dieser Methode besetzen etwa ebenso viele Führungskräfte die Cluster mit eher inakkuratem Richtungstyp (N=13 und N=9) wie die mit akkuratem (N=7 und N=13).

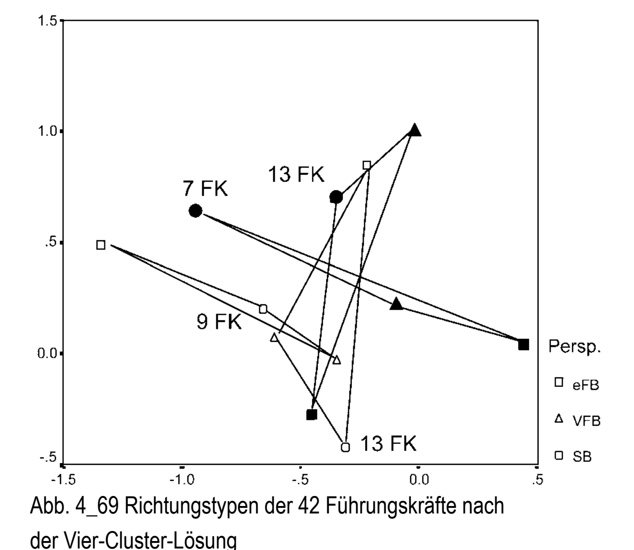


Abb. 4_69 Richtungstypen der 42 Führungskräfte nach der Vier-Cluster-Lösung

Auf die hypothesenrelevante Frage nach der Akkuratheit der Metaperspektive in der Upward-Beurteilung von Führungskräften lässt sich hier eine klare Antwort geben: es kommen in dieser Stichprobe *ebenso viele akkurate wie inakkurate Metaperspektiven* vor.

Dabei zeigen die einander überschneidenden clusteranalytischen Diskrepanzdreiecke in Abb. 4_69 ähnlich wie die Vielfalt in Abb. 4_67, dass die Richtungstypik von der Lokation im Raum unabhängig zu sein scheint. Aber auch vom Erfolg?

Eine Erfolgsabhängigkeit der Selbstlokation war in Abb. 4_52 bereits ausgewiesen worden: die Profilierung höherer Führungskräfte zugunsten von Innovation und Marktorientierung. Die hier kleinere Stichprobe zeigt in Abb. 4_70 den im untersuchten Unternehmen von Studie Xb aufgewiesenen Karriereshift noch einmal deutlich.

In der Überscheidungsfreiheit der Diskrepanzdreiecke wird die in den Korrelationen (Abb. 4_64) als mittelstark diagnostizierte Akkuratheit zunächst bestätigt. Da sich hinter den durchschnittlichen Perspektivenlokationen in Abb. 4_70 aber Einzelwerte mit hoher Binnenstreuung verbergen (s=0.99!), kann aus dieser Darstellung nicht auf die Erfolgskorrelation von Metaperspektiven-akkuratheit geschlossen werden. Hier ist die polynomiale Regressionsanalyse des wenn auch nur ordinal indizierten Erfolgs adäquater. Um den Einsatz der Metaperspektive in Upward-Beurteilungen oder dem 360°-Feedback allein wegen höherer Fairness mit Bestimmtheit empfehlen zu können, sollte die Akkuratheit des Vermuteten Fremdbilds stärker erfolgsprädiktiv sein als die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild. Eine entsprechende Gegenüberstellung zeigt Tab. 4_26.

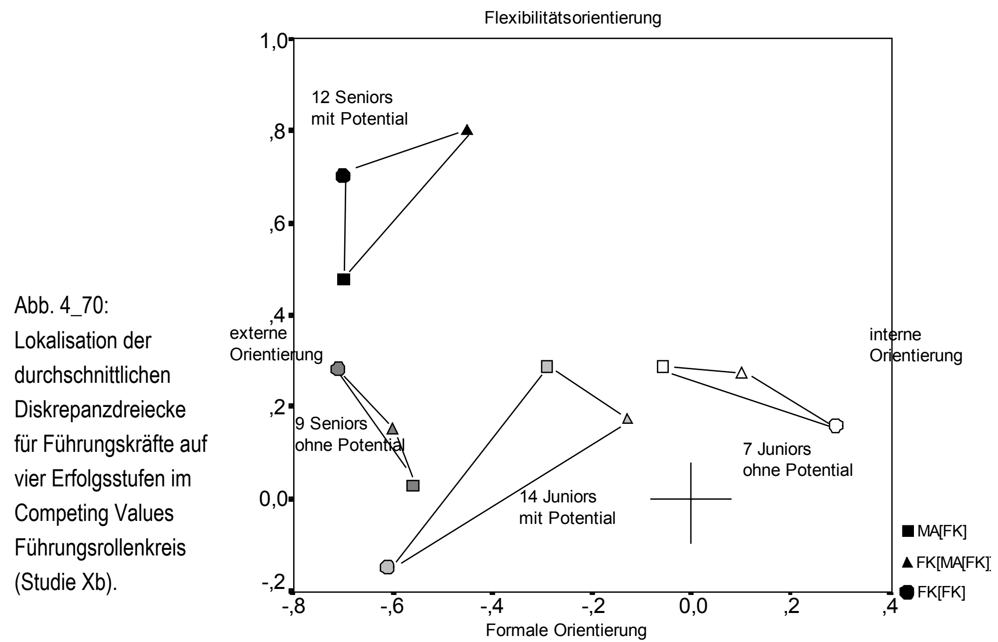


Abb. 4_70: Lokalisation der durchschnittlichen Diskrepanzdreiecke für Führungskräfte auf vier Erfolgsstufen im Competing Values Führungsrollenkreis (Studie Xb).

Die Regression der vier Erfolgsstufen bei nur noch N=42 auf die Achsen des CVLI ergibt mit den positiven Vorzeichen des Interaktionseffekts nur sehr schwache Hinweise auf die erwartungskonforme Wirkung der Perspektiven-Kongruenz. Numerisch ist das Gewicht der Akkuratheit der Metaperspektive geringfügig höher als das der Selbst-Fremd-Übereinstimmung (.22 ≥ .17 und .12

≥ .03), von der Zurückweisung einer statistischen Nullhypothese kann aber noch keine Rede sein.

Tab. 4_26: Vergleich der Erfolgsprädiktion aus empfangenem Fremdbild mit Selbstbild oder mit Metaperspektive (N=42, Erfolg vierstufig, Studie Xb).

Vorhersage ‚Karriereshift' (Intern / Flex)	Vorhersage Balance	Vorhersage ‚Perspektiven-kongruenz´	Erfolgsstufe =	Interne Orientierung	Flexibilitäts-Orientierung	Erfolgsstufe =	Interne Orientierung	Flexibilitäts-Orientierung
- / +	0	0	MA[FK]	-.10	-.01	MA[FK]	**-.27**	+.00
- / +	0	0	FK[FK]	**-.23**	**+.29**	FK[MA[FK]]	-.15	**+.24**
0	**-**	0	$MA[FK]^2$	-.12	-.15	$MA[FK]^2$	**-.23**	-.17
0	**-**	0	$FK[FK]^2$	-.09	+.00	$FK[MA[FK]]^2$	+.08	+.07
0	0	**+**	FK[FK] ° MA[FK]	+.17	+.03	FK[MA[FK]] ° MA[FK]	**+.22**	+.12

In den 360°-Reanalysen wurde in Ermangelung eines objektiven Erfolgskriteriums eine Operationalisierung über die Vorgesetztenbeurteilung verwendet (Kap. 4.2.2.4), die hier über die Mitarbeiterbeurteilung imitiert werden kann. Tab. 4_27 wiederholt die Regressionsrechnungen mit dem Gesamtwert des CVLI im empfangenen Fremdbild als Kriteriumsvariable.

Tab. 4_27: Vergleich von Prädiktionen des über den CVLI-Gesamtwert im empfangenen Fremdbild operationalisierten ‚Erfolgs' aus der Lokalisation des empfangenen Fremdbilds mit dem Selbstbild oder mit der Metaperspektive auf den Achsen des Führungsrollenkreises (N=42, Studie Xb).

Vorhersage ‚Karriereshift' (Interne / Flexib.)	Vorhersage Balance	Vorhersage ‚Perspektiven-kongruenz´	eFB-Gesamtwert =	Interne Orientierung	Flexibilitäts-Orientierung	eFB-Gesamtwert =	Interne Orientierung	Flexibilitäts-Orientierung
- / +	0	0	MA[FK]	**+.40**	**-.29**	MA[FK]	+.17	**-.26**
- / +	0	0	FK[FK]	-.17	+.16	FK[MA[FK]]	+.03	+.18
0	**-**	0	$MA[FK]^2$	+.12	**-.26**	$MA[FK]^2$	-.06	**-.28**
0	**-**	0	$FK[FK]^2$	-.02	+.19	$FK[MA[FK]]^2$	**+.24**	+.02
0	0	**+**	FK[FK] ° MA[FK]	-.09	**+.23**	FK[MA[FK]] ° MA[FK]	-.02	**+.30**

Für die Imagemuster auf der waagerechten Achse des Führungsrollenkreises wird kein positives Vorzeichen des Interaktionsterms erreicht (verwendet man die Diagonalen anstelle der Achsen des Kreises zur Prädiktion, gilt dies für die erste Diagonale ‚HR-RG' ebenso); in allen Vergleichen aber übertrifft die

Kongruenz der Metaperspektive mit dem empfangenen Fremdbild die des Selbstbilds geringfügig.

Somit weisen die erhaltenen Hinweise tendenziell auf einer erfolgsförderliche Wirkung von Diskrepanztypen mit akkurater Metaperspektive (Abb. 4_66 und Abb. 4_67). Um solche Parametervergleiche aber inferenzstatistisch entscheidbar zu machen, ist die Stichprobengröße erheblich zu erhöhen. Studie Xb kann unter Forschungsgesichtspunkt nur Pilotcharakter zugesprochen werden.

4.3 Zwischenbilanz und Ausweitung der Sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik

Mitarbeiterführung ist Beziehungsarbeit. Verfahren zur Führungskräfteentwicklung nutzen daher Bestandteile der sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik und das Survey-Feedback. Die in Abschnitt 4.2.2 referierten Publikationen belegen eine weite Verbreitung und oft auch professionelle Ausgestaltung der Upward- und 360°-Feedbackverfahren und ihrer reanalytischen Evaluation.

Gleichwohl sind Grundannahmen zur Funktion des Selbstbilds unzureichend reflektiert worden; und dies, obwohl sich die Gegenüberstellung von (direktperspektivischen) Selbst- und Fremdbildern zum kritischen Verfahrens-Maß entwickelt hat. In Abschnitt 4.2.2.5 wurde die Konstruktvalidität der Diskrepanz von direktperspektivischem Selbstbild und rollensegmentsdifferenziert empfangenen Fremdbildern kritisiert. Obwohl die im konventionellen 360°-Verfahren häufige Diagnose der Selbstüberschätzung so problemlos mit der in sozial- und wirtschaftspsychologischer Literatur vorherrschenden Interpretation nach dem motivationalen Typ harmoniert, könnte sie invalide sein, da Führungskräfte durchaus parallel um die bei ihren Rollenpartnern niedrigeren Bewertungen wissen können, auch wenn sie ihnen instruktionsgemäß im Selbstbild ihre eigene Sicht – werbend oder rechtfertigend und selbstergänzend – *gegenüber*stellen. Auch inhaltsspezifische Diskrepanzen zwischen eigener und empfangener Bewertung, wie sie in den großen Stichproben von Vilkinas (2000), Warr & Bourne (2000) und Penny (2000), hier Abb. 4_30 bis _32, aufgezeigt wurden, könnten trotz eigener direktperspektivisch differierender Positionierung akkurat antizipiert werden.

Im konventionellen Verfahren wird von den Targetpersonen keine Perspektivenübernahme verlangt. Mit der vorgeschlagenen zusätzlichen Erhebung von rollensegmentsdifferenzierten Metaperspektiven sollte die „Reflexionsarbeit“ (Fassheber 1999:379) der Führungskraft effiziente werden können und sich gleichzeitig eine im Vergleich zur korrelativen Übereinstimmung der direkten Perspektiven höhere Akkuratheit zeigen lassen. Die vom Verfahren angestrebte Überprüfung der vermuteten eigenen Wirkung auf andere und der dem Feedback inhärente Veränderungsappell sollten dann nicht mehr über abweichende Selbstbilder initiiert werden, sondern sollten von den als inakkurat ausgewiesenen Metaperspektiven ausgehen.

Die Nebenergebnisse der Downward-Beurteilung, die Ludorf (1998) berichtet, und die Ergebnisse des Upward-Beurteilungsverfahrens in Studie X mit den im Fragebogen-Gesamtwert vorsichtigeren Metaperspektiven unterstützen diese Kritik. Beide Befunde deuten darauf hin, dass Führungskräfte durchaus von Differenzen zwischen Innen- und Aussensicht ausgehen. Manager vermuten, dass ihre Leistungen ihren Vorgesetzten (Ludorf) bzw. ihren

Mitarbeitern (Studie X) nicht vollständig transparent sind. Wollen Führungskräfte mit solchen I-ME Diskrepanzen nun eine vorhandene Selbstüberschätzung zugeben? Unter Rückgriff auf die zu Beginn von Abschnitt 4.2.2.1 und 4.2.2.5 genannte Funktion von Selbstauskünften zur Steigerung der prozeduralen Fairness eines Beurteilungsverfahrens scheint eher plausibel, dass Manager im Vermuteten Fremdbild so akkurat wie es ihnen möglich ist ausdrücken möchten, wie sie glauben, gesehen zu werden, im Selbstbild hingegen ihre Anstrengungen zur Erreichung der betrieblichen Ziele rechtfertigen, und zwar in dem durchaus dezentrierten Glauben, dass ihr Anstrengungsausmaß für andere geringe Beobachtbarkeit hat. Eventuell haben alle an einem Upward- oder 360°-Feedback zum ersten mal teilnehmenden Führungskräfte, die die meisten der in Abschnitt 4.2.2 zusammengestellten Daten lieferten, in ihrem Selbstbild keine *möglichst konsensuale*, sondern ihre, *gegenüber dem antizipierten Ergebnis* (also der nicht erfassten Metaperspektive) *akzentuierte Rechtfertigung* zu Papier gebracht.

So wie Atwater et al. (2000, hier Abb. 4_42) eine experimentelle Studie zur Wirkung des Feedbacks auf die Bewertungshöhe vorlegen konnten, sollte in einer möglichst umfangreichen Verfahrensanwendung systematisch und in randomisierter Zuweisung Instruktionen zu Selbstbild und Metaperspektive, allein und in Kombination, variiert werden.

Die als Pilotstudien zu klassifizierenden Studien Xa und Xb hatte zunächst bescheidenere Ziele in der Prüfung der Praktikabilität und des zusätzlichen Informationsgewinns durch Aufnahme der Metaperspektive in ein Upward-Feedback formuliert. Die für die Verfahrenserweiterung entscheidende Frage nach der im Vergleich zu direktperspektivischen Übereinstimmung höher erwarteten Akkuratheit konnte mit der in Xb erreichten Stichprobe noch nicht eindeutig beantwortet werden. Zwar konnte der metaperspektivische Gesamtwert den des empfangenen Fremdbilds korrelativ etwas besser vorhersagen als der der direkten Selbsteinschätzung (Tab. 4_24), in den inhaltsspezifischen Korrelationen wurde die Übereinstimmungskorrelation direktperspektivischer Kognitionen jedoch von der Akkuratheitskorrelation nur selten und im Durchschnitt unwesentlich übertroffen (Abb. 4_58, 4_64 u. 4_65). Ursache war, dass nur etwa der Hälfte der untersuchten Führungskräfte ihre Wirkung auf ihre Mitarbeiter bewusst war, die andere Hälfte gab inakkurate Vermutungen zu Protokoll (Abb. 4_66).

Bei der Betrachtung der individuellen Diskrepanztypen wurden diejenigen Führungskräfte besonders hervorgehoben, denen in ihrer Metaperspektive eine akkurate Dezentrierung gelang (Abb. 4_67) und denen mit einer konventionellen Rückmeldung allein ihrer direktperspektivischen Selbst-Fremd-Diskrepanzen unrecht getan würde. Daher kann die Einbeziehung der Metaperspektive die ‚objektive' Fairness von Diskrepanz-Rückmeldungen verbessern (die in externer

Perspektive). Ebenso werden Führungskräfte mit geringen direktperspektivischen Diskrepanzen aber inakkuraten metaperspektivischen Vermutungen bisher suboptimal behandelt (z.B. die N=5 in Abb. 4_66 unten). Da sie bei Rückmeldung gleicher direkter Perspektiven keine Veränderungsmotivation entwickeln, können ihre inakkuraten Metaperspektiven – die sie auch ohne deren Erhebung sicherlich reflektieren werden, und die sich als Selffullfilling Prophecy erweisen könnte – erhalten bleiben. Die Einbeziehung von Metaperspektiven in das Erhebungsverfahren erreicht vermutlich leichter Akzeptanz, wenn Führungskräfte von ihrer Selbstsicht dezentrieren können.

Ob höheren Führungskräften eine Dezentrierung leichter fällt und ob akkurate Dezentrierung als Prädiktor von Führungskräfteerfolg gelten darf, wurde ebenfalls untersucht. Interessanterweise erwies sich die Kongruenz von Selbstbild und Metaperspektive bei deutlicher Profilierung auf der Flexibilitätsachse des Führungsrollenkreises als erfolgsförderlich (Abb. 4_54): Bei höheren und upwardmobilen Managern der Stichprobe herrscht das Gefühl vor, von ihren Mitarbeitern verstanden zu werden. Die Akkuratheit der metaperspektivischen Flexibilitätspositionierung hat in der polynomialen Regression des objektiven Erfolgskriteriums schwache und in der Regression der Gesamtbewertung durch die Mitarbeiter mittelstarke Vorhersagekraft entwickelt (Tab. 4_26, 4_27). Damit liegen ermutigende erste Befunde vor, die mit einer größeren Stichprobe den Nachweis der erfolgsförderlichen Wirkung akkurater Metaperspektiven erwarten lassen.

Zudem konnte einer Reihe von forschungsmethodischen Fragen nachgegangen werden. Konträr zur Wertschätzung des Fragebogengesamtwerts als Maß der ‚Managementeffektivität' in den meisten der 360°-Veöffentlichungen, wurde deren Interpretation als blosse Akquieszenz in den Selbstbeurteilungsergebnissen gestützt. Nur in empfangenen Fremdbildern zeigt sich die von Quinn (1988 u.a.) angenommene Erfolgskovariation. Dafür sind die Fremdbilder aber, wie es auch Scullen et al. (2000) gezeigt haben (Tab. 4_14), am stärksten vom Halo-Effekt beherrscht – Selbstbilder und Metaperspektiven können für eine Abbildung der *inhaltlichen* Management-Profilierung unverzichtbar sein.

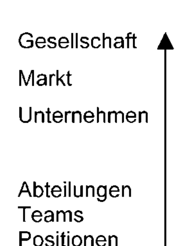
Für die Abbildung von Management-Profilierungen hat sich der Quinnsche Führungsrollenkreis gut bewährt. Die Ergebnisse der Studien X konnten den teilnehmenden Führungskräften zwar nicht in einem *individuellen* Feedback zugänglich gemacht werden, in der Präsentation vor den vier Führungskräfte-Gruppen des Unternehmens aus Studie Xb erhielt die Darstellung des Karriere-Shifts (Abb. 4_70) besonders hohe Wertschätzung. Der Führungsrollenkreis hat sich als leicht kommunizierbar erwiesen, die Perspektivenlokationen erreichen – zumindest in der bisher erprobten Gruppenpräsentation – hohe Akzeptanz. Im Competing Values Model können rollensegmentsspezifizierte Erwünschtheits- und Beobachtbarkeitshypothesen formuliert werden, die für ein Upward-

Feedback die Aufmerksamkeit auf die erste Hauptdiagonale (Human Relations versus Rational Goal) legen. Zwar war der eP-Konsens der untersuchten Mitarbeiter hier nicht höher, die Beobachtbarkeitshypothese scheint für die untersuchte Stichprobe in den Metaperspektiven der Führungskräfte als implizite Theorie vorhanden. In einem auf mehrere Rollensegmente ausgeweiteten 360°-Verfahren wird hier eine systematischere Prüfung möglich.

In den bisher realisierten Upward-Beurteilung in Studie X konnten nur wenige der Annahmen untersucht werden, die eine Positionsspezifität von wahrgenommenem Führungsverhalten, Urteilerinterpretationen in Fremdbildern, Übereinstimmungs- und Akkuratheitskorrelationen behaupten. Manager arbeiten in multiplen Rollensegmenten. Interessant werden Gegenüberstellungen von direkter und metaperspektivischer Sicht, wenn Partner verschiedener Rollensegmente am Verfahren beteiligt sind. Neben dem 360°-Feedback für Führungskräfte ist hier auch an die *organisationspsychologische Schnittstellenanalyse* (wie sie z.B. Ladwig 2000 – allerdings wieder nur direktperspektivisch – durchgeführt hat) und an marktpsychologische Vertriebswege-, Zulieferer- und Kundenzufriedenheitsanalysen zu denken. Auch hier sind die Entscheidungsträger im Alltag auf ihre Vermutungen über ihre Wirkung bei anderen angewiesen.

Die metaperspektivische Antizipation als Entwicklungstreatment im strategischen Management

Das strategische Management antizipiert, wie andere Verantwortungsträger, Wirkungen und Nebenfolgen ihrer Entscheidungen. Zur Überprüfung der erreichten Wirkung werden Kennzahlen erhoben, die in zunehmendem Ausmaß auch aus Fremdbeurteilungen bestehen (müssen). Ebenso wie die Führungskräfte holen sich Personalabteilungen Feedback in Mitarbeiterbefragungen ein, Unternehmen erheben ‚empfangene Fremdbilder' von Kunden, Geldgeber beziehen diese in ihre Kreditentscheidungen ein, politische Entscheidungsträger geben Mitglieder- oder Bevölkerungsumfragen in Auftrag. Die Vertikale von Abb. 4_71 gliedert solche Beurteilungsverfahren nach der Ebene des wirtschaftspsychologischen Gegenstands.



Wohlfahrtsforschung
Konjunkturanalyse
Marktforschung
Kundenzufriedenheit
Mitarbeiterbefragung
Schnittstellenanalyse
Teamdiagnostik
360°-Feedback
Upward-Feedback
Downward-Feedback
LZV, FK-Beurteilung
MA-Gespräche
Assessment-Center

Entwicklungsanstoß über Survey-Feedback: Die metaperspektivische Antizipation verbessert die Anerkennung des Entwicklungsbedarfs und damit persönliche Zielsetzungen
Zudem erhöhen Selbstbild- und Metaperspektive-Erhebung die Verfahrensgerechtigkeit

Abb. 4_71: Erweiterung wirtschaftspsychologischer Urteilsverfahren um die metaperspektivische Antizipation der empfangen Fremdbilder

Bewerbungsverfahren liefern aus Perspektive des Bewerbers ein Downward-Feedback. Im Assessment Center wird die Erweiterung der Beobachter-Beurteilung um den „entwicklungsstiftenden Selbstbild-Fremdbild-Abgleich" (Scherm & Sarges 2002:81) bereits umgesetzt, insbesondere in innerbetrieblichen Potentialbeurteilungen wird der Entwicklungseffekt geschätzt. Die Einführung der Metaperspektive, der vom Applikanten vermuteten Wirkung auf die urteilenden Beobachter, dürfte im Assessment Center keine große Verfahrensänderung, wohl aber eine Validitätserhöhung des Anstoßes der Applikanten-Entwicklung mit sich bringen (bisher scheint sie aber nur ausnahmsweise zu Forschungszwecken einbezogen, z.B. Shechtman & Kenny 1994, auch im Review betrieblicher Soziometrie von Blumberg & Hare 1999 kommt sie nicht vor).

In den management by objectives Verfahren wird das Ausmaß der Zielerreichung sowohl im Zeitraum der Zielvereinbarung als auch zum Zeitpunkt der Erreichungskontrolle häufig vom Leistungserbringer selbst eingeschätzt. Wegen ‚Wissens um die Validierung' (Moser 1999) könnte hier implizit bereits eine metaperspektivische Beurteilung vorgenommen werden. Im 360°-Feedback, in der Teamdiagnostik und Teamentwicklung, sowie in der organisationspsychologischen Schnittstellenanalyse wird die wichtige Funktion der Metaperspektive besonders deutlich, die multiplen Rollenanforderungen akkurat und differenziert antizipieren zu können und sich der *gewollt verschiedenen* Wirkung des eigenen Handelns auf die Rollensegmentspartner bewusst zu sein. Hier haben die konventionellen Verfahren mit der Erhebung allein eines undifferenzierten Selbstbilds sowohl diagnostische als auch entwicklungslogische Potentiale verpasst.

Interessant wird die metaperspektivische Antizipation von Beurteilungsergebnissen auch in den mittlerweile in größeren Unternehmen kontinuierlich institutionalisierten Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Beide können, ebenso wie die zur Steuerung gesamtwirtschaftlicher Prozesse eingeholten Indizes zur Steuermoral, zum Konsumklima und zur Investitionsbereitschaft als ‚eingeholtes Feedback' und als Entwicklungsverfahren angesehen werden. Sie dienen zur Überprüfung der Akkuratheit alltäglicher metaperspektivischer Annahmen von innerorganisationalen, marketingverantwortlichen oder politischer Entscheidungsträgern.

Üblicherweise wird das Survey-Feedback, die mündliche Datenpräsentation und Berichtsveröffentlichung jedoch vorgenommen, ohne von den Verantwortlichen zuvor eine verbindliche (zumindest den Beratern verfügbare) Ergebnisantizipation zu verlangen. Die psychologische Erarbeitung der Informationen durch die Rezipienten lässt in den meisten Fällen aber das knew-it-all-along Gefühl, den Rückschau-Fehler oder Hindsight Bias erwarten (vgl. Kap. 2.1.3). Teils wird die Rückmeldung an die implizite Vorerwartung assimiliert, teils werden gewünschte Lerneffekte durch Umgewichtung vorheriger Erfahrungen und Hinweise erreicht (ausführlich Hawkins & Hastie 1990:323f); dieses

Lernen bleibt implizit, wird ohne Auslösung eines Überraschungseffekt nicht bewusst. Ohne einen „I never would have known that" -Gedanken ist die elaborierte Bildung von Änderungsabsichten, persönlichen Vorsätzen oder betrieblichen Zielsetzungen eher unwahrscheinlich, die Befragungsergebnisse kommen zu den Akten. Um eine Korrektur alltäglicher Überzeugungssysteme bemerken und ein nachhaltiges Lernen der Organisation initiieren zu können, sollte hier, ebenso wie beim Feedback an Führungskräfte, der Präsentation der Ergebnisse die zuvor zu erhebenden metaperspektivischen Antizipationen der Entscheidungsträger konfrontativ beigefügt werden.

Mit einzelnen Erprobungen der in Abb. 4_71 vorgeschlagenen metaperspektivischen Verfahrenserweiterungen wurde begonnen; im Folgenden sind zwei Beispiele vorzustellen.

Metaperspektivische Antizipation von Mitarbeiterzufriedenheitsergebnissen

Für eine der in Kap. 2.4.2 dokumentierten Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen, *Studie IVd*, konnten vier Führungskräfte gewonnen werden (hier werden sie A, B, C, D genannt), die Ergebnisse für eine der dort untersuchten Abteilungen durch metaperspektivische Beantwortung des Fragebogens zu antizipieren. Der Abstand zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung (MZP1) betrug knapp zwei Wochen. Da der Fragebogen für die Mitarbeiter auch die bei den Kollegen vermutete Zufriedenheit erhob (vgl. Kap. 2.4.2), hatten die Manager neben der bei den Mitarbeitern vermuteten Zufriedenheit, FK[MA[MA]] oder FK[MA[x]], auch eine Meta-Meta-Perspektiven einzunehmen: FK[MA[MA´[MA´]]] oder FK[MA[MA´[x]]]. Wissen sie, wie es ihren Mitarbeitern geht? Kennen sie auch die Soziale Repräsentation der (Abteilungs-) Öffentlichen Meinung?

Zwei der Manager (Personen A und B) sind selbst Mitglied der Abteilung und hatten an der ursprünglichen Befragung ebenfalls teilgenommen, die dort ausgefüllte Metaperspektive MA[MA´[MA´]] sollte zwar der nun anzugebenden Antizipation FK[MA[MA]] ähneln, neben dem Zeitabstand variiert aber eben *die eigene Rolle*, aus der heraus die bei den Mitarbeitern vermutete Zufriedenheit zu äußern ist. Die beiden anderen Manager (Personen C und D) haben weniger Kontakt zur Abteilung, haben aber u.a. die Befragungsdurchführung bei ihr betreut.

Abb. 4_72 auf der folgenden Seite wiederholt die mittlere Perspektivenlokation der relevanten Abteilung aus Abb. 2_52 mitte (N=58, MZP1) und konfrontiert sie mit den Antizipationen. Deren Durchschnitt über die vier Manager (ungefüllte, mit FK[MA] markierte Dreiecke) trifft die auch von den Mitarbeitern *bei anderen vermutete* Zufriedenheit recht genau. Sie trifft aber, ebenso wenig wie die von den Mitarbeitern vermutetet Mehrheitsmeinung, die durchschnittliche (private) Mitarbeiterzufriedenheit, welche mit abteilungsinternen

Bedingungen im Allgemeinen (vgl. Kap. 2.4.2) und so auch hier höher als die bei Kollegen vermutete ist.

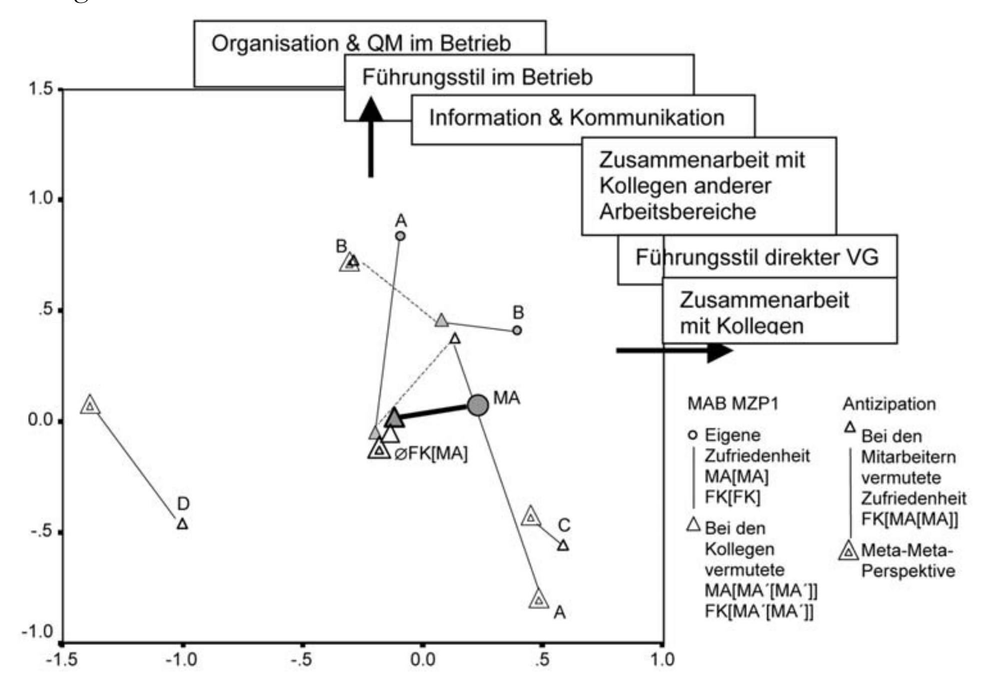


Abb. 4_72: Mittlere Perspektivenlokation der Mitarbeiter einer Abteilung eines Technologieunternehmens (grau gefüllte größere Symbole; MZP1 in Studie IVd, eine Abteilung aus Abb. 2_52 mitte) und deren mittlere metaperspektivische Antizipation durch vier Führungskräfte; wobei die Führungskräfte A und B zusätzlich an der Mitarbeiterbefragung selbst teilgenommen hatten.

Die Führungskräfte A und B hatten in der ursprünglichen Mitarbeiterbefragung rollentypische eine höhere eigene Zufriedenheit mit den betrieblichen Bedingungen geäußert als die Mehrheit der nachgeordneten Mitarbeiter, was der Führungskraft A auch bewusst war. Nun erneut aufgefordert, die Gesamtergebnisse zu antizipieren, ist Person A weiterhin recht akkurat (kleines ungefülltes Dreieck über dem ‚MA'-Kreis in Abb. 4_72), während Person B die vermutete Zufriedenheit mit abteilungsinternen Bedingungen weiter nach unten korrigiert (in Abb. 4_72 also nach links verschiebt) und die Zufriedenheit mit den betriebsweiten Bedingungen weiter überschätzt.

Die beiden Manager mit weniger Kontakt zur Abteilung, Personen C und D unterschätzen die in der Abteilung herrschende Zufriedenheit mit betrieblichen Bedingungen, nehmen aber wohl an, das sich hier jeder Mitarbeiter allein fühle und die öffentliche Meinung betriebsfreundlicher sehe. Die bei den Mitarbeitern systematische Perspektivendiskrepanz auf der waagerechten Dimension (zu

Erklärungsansätzen ausführlich Kap. 2.4.2) wird von C und D, nicht aber von A und B antizipiert.

Einzelfallanalysen sind in der Methode der Ergebnisantizipationen m.E. nicht abwegig, die geringe Anzahl von Managern in kleineren Unternehmen verhindert die Methodenanwendung keineswegs. Die Durchschnittsbildung über die vier hier untersuchten Manager (in Abb. 4_72 als ‚ØFK[MA]' markiert) erlaubt bereits eine wichtige Interpretation: Führungskräfte können die Zufriedenheit der Mitarbeiter hier im Schnitt gerade ebenso gut antizipieren, wie die Mitarbeiter unter sich es tun: beide Positionsgruppen unterschätzen die Zufriedenheit der anderen miteinander (Dimension Zusammenarbeit, vgl. Kap. 2.4.2). Bei den vier Managern kann somit kein zusätzlicher Bias und kein zusätzliches Informationsdefizit festgestellt werden. Damit zeigt Abb. 4_72 wieder einmal, dass der Gruppenvorteil des Fehlerausgleichs bei unsystematischen Inakkuratheiten schon in kleinen Gruppen gute Dienste tun kann. Sollten die Führungskräfte die Maßnahmen aus der Mitarbeiterbefragung zusammen erarbeiten, können sie von der Konfrontation ihrer vorherigen Antizipationen mit dem Ergebnis lernen, dass sie ebenso wie andere Mitarbeiter dazu neigen, das Konfliktpotential abteilungsinterner Zusammenarbeit zu überschätzen.

Metaperspektivische Antizipation von Kundenzufriedenheitsergebnissen

Unter welchen Bedingungen tragen Kundenzufriedenheitsbefragungen zum organisationalen Lernen bei, unter welchen Bedingungen werden sie als bloßes Qualitätscontrolling zur Dokumentationsabteilung durchgereicht? In Studie VIII (Kap. 3.4) wurde die Beziehungsqualität im Finanzdienstleistungssektor vor sozialpsychologischem Hintergrund von den durch die Kunden beim Finanzberater vermuteten Werten und ihren eigenen Werthaltungen abhängig gemacht. Vier Mitarbeiter der Zentrale, sowie fünf Finanzberater des kooperierenden Anbieters konnten gewonnen werden, die Ergebnisse der umfangreichen Kundenzufriedenheitsbefragung zeitlich parallel auf dem gleichen Fragebogen metaperspektivisch zu antizipieren.

Zunächst zeigt Abb. 4_73, dass sowohl Mitarbeiter der Zentrale als auch Berater des Finanzdienstleisters die Kundenzufriedenheit auf den relevanten Kriteriumsvariablen nicht überschätzen (wie es bspw. in der Studie von Paulin et al. 2000a, hier Abb. 5_2 zutage trat). Vor dem Hintergrund der Ziele von Personalentwicklung durch Feedbackverfahren (Kap. 4.2.2.1) muss in diesen vorsichtigen Metaperspektiven keine Gefährdung der Kundenorientierung gesehen werden, Berater und interne Mitarbeiter bleiben leistungsmotiviert.

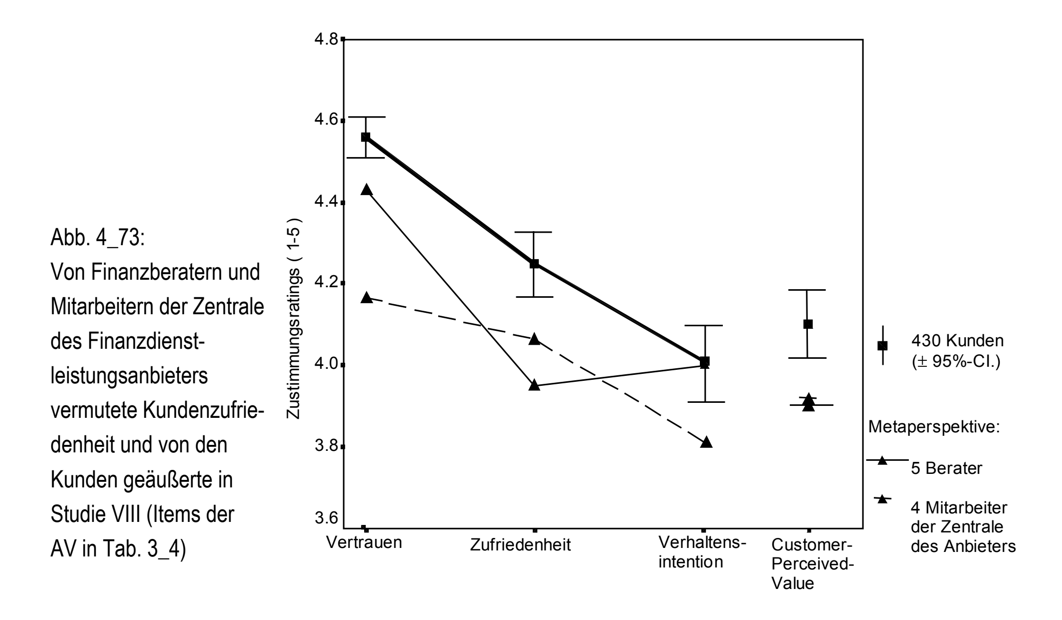


Abb. 4_73:
Von Finanzberatern und Mitarbeitern der Zentrale des Finanzdienstleistungsanbieters vermutete Kundenzufriedenheit und von den Kunden geäußerte in Studie VIII (Items der AV in Tab. 3_4)

Interessanter als die Antizipation der reinen Zustimmungstendenz (Cronbachs Elevation) wird die Akkuratheit vermuteter Item- oder Situationsbewertungs-Profile. So kann einer der sieben Beteiligten des Finanzanbieters bei persönlicher Rückmeldung seiner Antizipationen erkennen, dass er die im Vergleich zu Vertrauens- und Zufriedenheitsaussagen vergleichsweise verhalteneren Intentionen der Kunden, die Geschäftsbeziehung fortzusetzen oder auszuweiten, überschätzt hatte.

In Studie VIII standen die von den Kunden bei den Beratern wahrgenommenen Werthaltungen im Vordergrund (Kap. 3.4): wissen die Berater um ihre Wirkung bei den Kunden?

Während die Mitarbeiter der Zentrale des Anbieters die Selbstbilder der Kunden und die von den Kunden vermuteten Beraterwerte akzentuieren (die Kunden also für noch prosozialer halten und bei den Kunden noch traditionellere Berater-Images vermuten), so ist die von ihnen antizipierte Diskrepanz von Kundenselbstbild und Kunden-Berater-Bild doch parallel zu der aus Sicht der Kunden (Abb. 4_74): ihre Perspektivenübernahme kann damit als kompetent beurteilt werden. In der Zentrale gemeinsam getroffene Entscheidungen, die auf den vermuteten Werthaltungen der Kunden oder auf deren prospektiver Einschätzung der Berater basieren, werden intendierte Ergebnisse erbringen können.

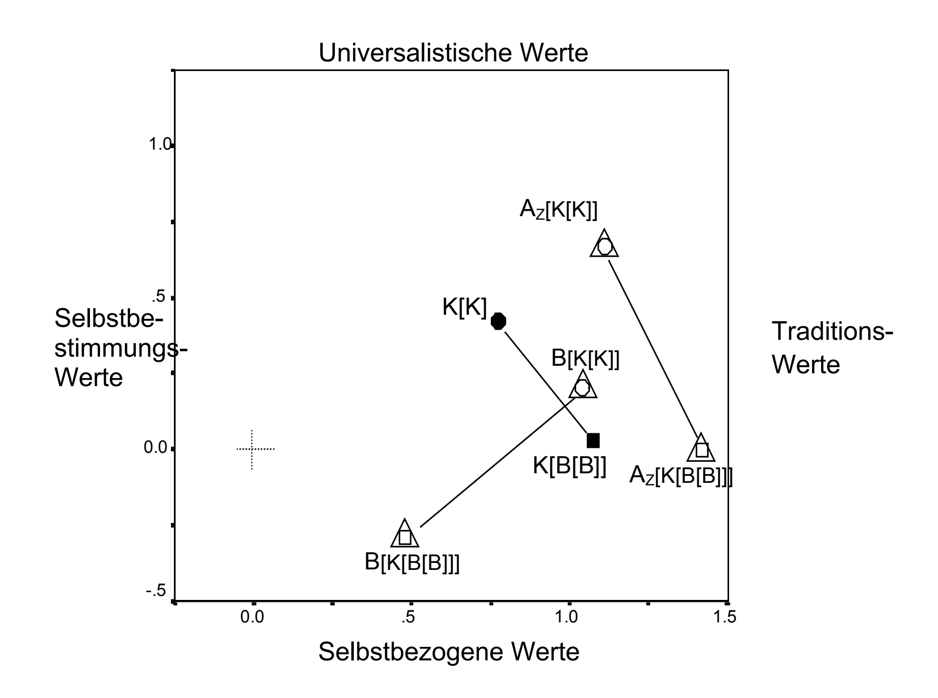


Abb. 4_74: Persönliche Werthaltungen der Kunden K[K] und die von den Kunden bei ihrem Berater vermuteten Werthaltungen K[B[B]] in Studie VIII (vgl. mit Abb. 3_28), verglichen mit den von fünf Beratern B und vier Mitarbeitern der Zentrale des Anbieters A_Z metaperspektivisch antizipierten Kundenaussagen (zu den Achsen des Wertekreises und den Items vgl. Abb. 3_9).

Den Beratern selbst, die das direkte Target der Kundeneinschätzungen sind, gelingt die Antizipation ihrer traditionellen Wirkung auf die Kunden nicht ($t_{(4)}$= -2,88 p=.05). Sie vermuten, auf die Kunden im Vergleich zu deren Selbstbild als selbstbezogener und selbstbestimmter zu wirken. Um entscheiden zu können, ob diese Inakkuratheit, die sich in Abb. 4_74 als Kreuzung der Diskrepanzstrecken im Wertekreis darstellt, Ausdruck selbstkritischer Bescheidenheit der Berater ist („in den Augen der Kunden werden wir immer noch zu hedonistisch erscheinen"), oder vielmehr die Projektion ihrer eigenen, privaten Werthaltung, hätten von ihnen noch direktperspektivische Angaben erhoben werden müssen. Der Befund in Abb. 4_74 aber gibt bereits ein gutes Beispiel für die betriebliche Anwendung der Sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik (Kap. 5 wird weitere zusammenstellen): das Ergebnis von Kundenbefragungen kann zur persönlichen Korrektur der vermuteten Wirkung auf andere und zur Diskussion um betriebliche Zielvorgaben genutzt werden, der Entwicklungsanstoss dürfte besser wahrgenommen und auf ihn verbindlicher reagiert werden, wenn die Abweichungen zwischen empfangenen Fremdbildern und antizipierter Metaperspektive auf diesem Weg explizit gemacht werden.

5 Sozialperspektivische Imagepositionierung von Unternehmen als Entwicklungstreatment im kundenorientierten Management

5.1 Kundenorientierung und Perspektivenübernahme

Auf Grund des Arguments *strategischer Vorteile* durch metaperspektivische Antizipation des Interaktionspartners, das schon von G.H. Mead (1907ff/1987) formuliert worden war (vgl. Kap. 1), wird in der wirtschaftlichen Praxis als legitim empfunden, Kundenorientierung über die Akkuratheit der beim Kunden vermuteten Bedürfnisse und Angebotsbewertungen zu operationalisieren. Wollen Anbieter – der konsequenten Definition von *Qualität im Dienstleistungssektor* entsprechend – Kundenerwartungen erfüllen, so hängt die derart definierte Qualität direkt von der Veridikalität der vermuteten Kundenerwartungen ab. Hierfür sind die Controlling-Instrumente aber noch kaum entwickelt, der Wirtschaftspsychologie wird eine wichtige Aufgabe zugewiesen.

> *„Wie es Mitarbeitern gelingt, >mit dem Kopf des Kunden zu denken< , ihr Geschäft >mit den Augen des Kunden zu sehen< , die Kundensicht zur eigenen Sicht zu machen, ist unseres Wissens noch nicht theoriegeleitet untersucht worden“ und*

> *„Der Ansatz kann künftig d i e theoretische Grundlage für die Kundenorientierungsforschung bilden“ (Trommsdorff, 1997:280 u. :290 hv.org).*

Obwohl der empirische Nachweis der kausalen Rolle der Perspektivenübernahmekompetenz für den wirtschaftlichen Erfolg noch fehlt (in Studie X wurde lediglich nach einer Korrelation mit dem unternehmens*internen* Erfolg der

Führungskräfte gesucht), gehört die Annahme, dass nur derjenige „*Erfolg hat, der die Wünsche und Vorlieben potentieller Kunden kennt...*“ (Scharf & Schubert 2001:2), da inakkurate Metaperspektiven zu schlechten Entscheidungen führten (z.B. McClure & Ryans 1968, Pathak et al. 1975; Nerdinger 1998, Trommsdorff 1997, Bruhn & Murmann 1999, Bruhn 2001 u.v.a.), zum Common Sense. Auch in diesem Kapitel wird es nicht um den Kausalitätsnachweis gehen, sondern vielmehr um die Ausarbeitung der in Kap. 4.3 vorgeschlagenen Ausweitung der Sozialperspektivischen Imagepositionierung auf das strategische Management des Unternehmens im Markt. Analog den Gruppendynamik-Treatments (Kap. 4.1) und der Führungskräfte-Entwicklung (Kap. 4.2) kann die perspektivisch differenzierte Unternehmenspositionierung als Entwicklungsanstoß zur Konstruktion einer ‚realistischeren Selbstsicht‘, die genauer ‚akkurate Antizipation der Kundensicht‘ heißen sollte, eingesetzt werden.

Im Gegensatz zum organisationspsychologischen Feld der Führungskräfteentwicklung (Kap. 4.2.1) ist hier die Kundenbefragung und systematische Marktforschung schon lange üblich. Das modere Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management CRM) versucht die „Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch das systematische Management existierender Kunden“ (Rapp 2000:42); insbesondere sollen Kunden mit Hilfe segmentsspezifischer bis hin zu personalisierter Ansprache und Bereitstellung passender Zusatzangebote gebunden werden (vgl. ‚value-fit‘, Kap. 3.4). Da sich dieser Aufwand nur für umsatzstarke Kunden lohnt, werden nun, (wie einst die ‚Teile‘ von der Lagerwirtschaft und nachfolgend das Personal vom Personalmanagement) die Kunden und ihre Kontakte zum Unternehmen systematisch und kontinuierlich erfasst, die Kunden einer ABC-Analyse unterzogen und das Wissen über ihre Kontakte vernetzt und verteilt. Die Beziehungsgestaltung soll planbar gemacht werden. Auch wenn in der Praxis die meiste Energie wohl in die Software-Implementierung und -Pflege fließt, so will die Organisationsentwicklungs-Idee hinter diesem Management-Konzept, das Handel und auch Produktionsbetriebe versuchen, für ihre A-Kunden vorauszudenken und deren Bedürfnisse und Bewertungen wie in einem legendären Tante-Emma-Laden zu antizipieren (Duffner & Henn 2001:17).

Der große auch zeitgeschichtlich bedingte IT-Aufwand des Customer Relationssship Management ist vor dem Hintergrund der in Kap. 4 vertretenen Auffassung, mangelndes Feedback, die zu autopoetische betriebsinterne Informationsverarbeitung, also eine soziale Erklärung für inakkurate Metaperspektiven verantwortlich zu machen (Abb. 4_5 und 4_7), durchaus zu begrüssen. So wird es in der Kundenorientierungs-Literatur ebenfalls gesehen: Diskrepanzen „reveal fundamental problems about a lack of touch with the market“ (Deshpandé et al. 1993:28). Im hier ansetzenden Treatment der Marktforschung und im Customer Relationship Management sind bisher, ebenso wie in der Praxis der immerhin multiperspektivischen Führungskräfte-Entwicklung

metaperspektivische Antizipationen nicht üblich. Die Abschnitte dieses Kapitels stellen relevante publizierte Studien und drei eigene zusammen. Wird die übliche Präsentation von Kundenbefragungsergebnissen durch einen Vergleich mit den im Unternehmen vorherrschenden (metaperspektivisch erhobenen) Überzeugungen ergänzt, sollte ein Entwicklungsanstoß verpflichtend werden (vgl. Kap. 4.3), und die reflexive Identität der Organisation, ihr ‚Bewusstsein von Bedeutung', gefördert werden können.

Ziele und Ergebnisse der sozialperspektivischen Imagepositionierung auf Unternehmensebene lassen sich (ebenso wie diejenigen aus der Upward- und 360°- Führungskräftebewertung, Kap. 4.2) aufteilen in eine bloße Selbstüberschätzungsdiagnostik gegenüber einer Aufdeckung inhaltlich-systematischer Perspektivendiskrepanzen, wie sie in den mehrdimensionalen Räumen der Werte- und Effektivitätskriterien erkennbar werden können. Kap. 5.1 bleibt auf die Selbstüberschätzungsdiagnostik begrenzt. Die in Abschnitt 5.2 und 5.3 vorgestellten Studien gehen mittels der in Kapitel 3 und 4.2.1 eingeführten Wertesemantik inhaltlich-mehrdimensional vor.

5.1.1 Pionierstudien zur Leistungsbewertung: Wie realistisch ist das Unternehmensselbstbild?

Marketing ist „the hole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer´s point of view" (Drucker 1954:39, z.n. Deshpandé et al. 1993:28).

Die Versuche, Selbstbeurteilungen des Unternehmens mit den von den Kunden empfangenen Fremdbildern zu kontrastieren, reichen etwa so weit zurück, wie die Ausarbeitung der perspektivischen Beziehungsdiagnostik in der sozialpsychologischen Grundlagenforschung (Kap. 4.1.1), denn auch die marktpsychologische Image-Forschung wurde in den 1960ger Jahren entwickelt[1].

Anbieter treffen Entscheidungen über das Marketing für ihre Produkte und Dienstleistungen mit Hilfe von Vorstellungen über Kundenbedürfnisse und der bei der Kundschaft vermuteten Wahrnehmung des Angebots. *K*undenbefragungen der Marktforschung erlauben den *A*nbietern die Überprüfung ihrer Vermutungen; $A[K[A]] \cong K[A]$? Erst die sozialperspektivische Imagepositionierung, die Kundensicht und Anbietervermutung vergleicht, kann diese Validierungsfunktion der Marktforschung wieder zur Wirkung bringen. In der Pionierzeit der Imageforschung wurde nämlich noch mit dem Perspektivenvergleich experimentiert.

[1] Um ihre Einführung in die deutsche Psychologie hat sich besonders Bernt Spiegel (1961) verdient gemacht. Spiegels Marktmodell stand auch Pate für den Begriff der Sozialperspektivischen *Imagepositionierung* (Fassheber et al. 1995).

Sind Händler gute Marketing-Informanten?

Ohne Marktforschung zu betreiben, können Produzenten Informationen über die Käufer ihrer Produkte von ihren Handelspartnern beziehen – im Gegensatz zu den Herstellern verfügen die Verkäufer über direkten Kontakt zu den Kunden. In einer 1964 durchgeführten Studie nun weisen McClure & Ryan (1968) auf die potentielle Fehlerhaftigkeit dieser Informationsquelle hin.

282 Hausfrauen aus Haushalten mit höherem Einkommen und 89 Marktleiter, teils Eigentümer, teils Geschäftsführer von verschiedenen Läden, in denen Kühlschränke, Waschmaschinen und Küchenherde erhältlich waren, wurden über die von zwei bzw. drei Markenfirmen hergestellten Geräte interviewt. Nach einigen Wichtigkeitsrankings waren Preis, Gestaltung, Ausstattungsextras sowie die Störungsanfälligkeit der Geräte zu beurteilen. Die Kundinnen bewerteten alle insgesamt sieben Targets, die Handelsleiter nur die drei Marken. Die pro Item verglichenen Antwortverteilungen zeigen, dass Händler die Wichtigkeit von Service und Bedienungsfreundlichkeit unterschätzen (Abb. 5_7) und zwei der drei Marken als zu hochpreisig beschreiben (Abb. 5_1).

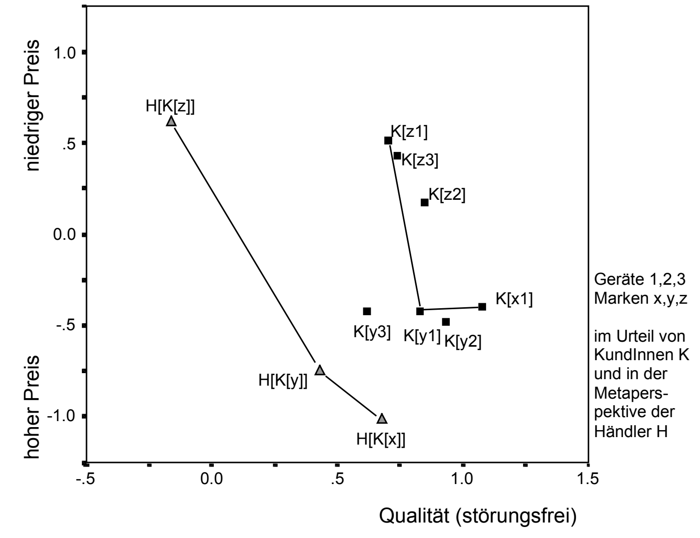


Abb. 5_1: Akzentuierung von Markenimages durch Händler (McClure & Ryan 1968:38; dort vierstufig zusammengefassten Ratings hier -2/-1/+1/+2).

Diese sehr frühe marktpsychologische Erhebung von Metaperspektiven ist aus drei weiteren Gründen interessant: Zum einen vermuten die Autoren bei den Händlern bereits selbstwertschützende Antwortstile. Daher haben sie für Händler, die auf die Vertretung einer der Marken spezialisiert waren, diese Marke bei den (metaperspektivischen) Bewertungen ausgelassen![2] Allerdings wurde der Gerätebesitz der Kundinnen nicht berücksichtigt; dies mag ihre im Schnitt dann höheren Qualitäts- und niedrigeren Preiskritik-Urteile schon erklären (vgl. hierzu

2 „It was felt that less response bias would be introduced this way. Unfavorable response about their own supplier would be an indirect criticism of themselves" (McClure & Ryan 1968:36).

später Studie Xc). Zweitens interpretieren die Autoren trotz der hierfür insensitiven pro Item durchgeführten Inferenztests bereits *relative* Diskrepanzen. Daher können sie die *Akzentuierung* der Preisunterschiede und der korrespondierenden Qualitätsunterscheidung der Marken durch die Händler beschreiben, deretwegen hier Abb. 5_1 erstellt wurde. Die Interpretation sieht bei den Händlern eine Perseveration von Stereotypen, während die Kundinnen über die erfolgreichen Bemühungen zur Qualitätssicherung auch bei billigeren Anbietern bereits informiert seien. Die Deutung ähnelt der zeitbezogenen Konservativitätshypothese, der in der sozialwissenschaftliche Umfrageforschung nachgegangen wird (Kap. 2.2.3 z.B. Fields & Schuman 1976). Drittens bieten die Autoren am Ende ihres Artikels sowohl den Händlern eine Diagnose ihrer persönlichen ‚misconceptions', als auch den Produzenten eine Diagnose des menschlichen Faktors ihrer Betriebswege an. Die Sozialperspektivische Imagepositionierung war von Beginn an ein Kompetenz-Test. Ob entsprechende Nachfolge-Aufträge an die Autoren ergangen waren, konnte nicht eruiert werden.

Nach den Produktimages wurden für die Marketingplanung die Images von Vertriebswegen bspw. einzelner Handelsunternehmen relevant. Dass Marktforschungsergebnisse ihre korrektive Wirkung über einen expliziten Vergleich mit den Vermutungen der Marketingverantwortlichen besser entfalten können müssten, war zu Beginn der Imageforschung im Handel wohl noch bekannt:

> *„To be useful to management, image research must relate consumers' perceptions of stores and/or departments to the image that stores executives themselves are seeking to establish and project" (Greyser 1973, z.n. Pathak et al. 1975:21).*

Auch May (1975) begründet die von ihr initiierten Perspektivenvergleiche mit der dadurch verbesserten Partizipation des Managements und höherem Involvement bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen (vgl. Kap. 4.2.2.4f). In den von ihr etwa 1970 durchgeführten Studien erwiesen sich Kundenfremdbilder über Handelsunternehmen mit den hier direktperspektivisch erhobenen Management-Selbstbildern „in sharp disagreement" (1975:18). Sie fand nämlich, dass die Händler ihren Laden kritischer beurteilt haben als die Kunden!

> *„Usually when a specific item, brand, outlet, etc., is rated by two groups of people – one of which is immediately involved in it on a day-to-day basis, the other of which is less closely involved – the group which is more closely involved is more critical" (May 1972:24, z.n. Pathak et al. 1975:21).*

May argumentiert über Zugänglichkeit, sie nutzt den kognitiven Erklärungstyp. Eine 1964 abgeschlossene Dissertation hingegen fand günstigere Selbstbilder:

> *„When managers try to predict image patterns, they can do a fairly good job of it, but with some bias in the direction of their own store" (Isaacson 1964, z.n. Pathak et al. 1975:21).*

Für ihre eigene Dissertation verglich Pathak Kundenurteile über Warenhäuser wieder explizit mit Metaperspektiven, mit „management´s >anticipated< images“ (Pathak et al. 1975:21).

> *„The correspondence between the consumers´s actual image and the store management´s perception of what it is, … , provides an indication of management´s understanding of consumer´s view and a yardstick for assessing ... zones of prospective executive-consumer disagreement” (Pathak et al. 1975:21).*

65 Manager aus vier Handelsgeschäften beurteilen ihren eigenen Laden aus Perspektive der Kundschaft, die 178 befragten KundInnen beurteilen alle vier Geschäfte. Die jeweils 30 bipolaren Items wurden zu vier Dimensionswerten zusammengefasst, die Daten selbst nicht dokumentiert. Die Autoren berichten:

> *„The ratings for all the comparisons indicate that management consistently rates it´s store higher than do it´s customers“ (Pathak et al. 1975:24).*

Als Hinweis auf durch Inakkuratheit verursachte Mängel („zones of prospective ... disagreement“ s.o.) werten die Autoren, dass Manager der beiden Läden mit höherem sozioökonomischem Status nur in drei der acht Vergleiche signifikante Selbstüberschätzung zeigen, die der beiden Läden mit niedrigerem Status aber in sieben von acht. Sind im hochwertigen Handel tätige Manager vorsichtiger? Oder die Kunden milder und gegenüber den Discountern kritischer? Oder unterschied sich mit dem Status der Läden auch die Stichprobengröße für die Signifikanztests?

Im Rahmen ihrer Methodik kommt Pathak mit Isaakson und McClure & Ryan dann zu einer motivationalen Erklärung, die bei ihr, ähnlich wie in einem Teil der 360°-Literatur (Kap. 4.2) und der von Taylor abgelehnten Aufnahme der *positive illusions* in die Persönlichkeitspsychologie (Kap. 2.4.1), eine differentielle Komponente enthält:

> *„In the light of the fact that optimism is a basic trait of retailers, the more tenable hypothesis may be that retail managers … are more, and not less, biased towards their own store” (Pathak et al. 1975:27).*

Die Feststellung von Selbstüberschätzungen ist nicht nur zum Ziel der perspektivischen Führungskräfte-Entwicklungsverfahren geworden (Kap. 4.2), sie bleibt auch Diagnose-Ziel und wichtigster Befund aktuellerer Perspektivenvergleichs-Studien, von denen im Folgenden drei neuere referiert werden.

Die Software im Customer Relationship Management

Paulin et al. (2000a) geben ein Beispiel für die Leistungsselbstüberschätzung von Banken. Interviewt wurden diejenigen 91 Firmenkunden einer französichen Grossbank, von denen in Kap. 3.4 unter dem Aspekt des Value-Fit bereits berichtet wurde (Abb. 3_24, Paulin et al. 2000b).

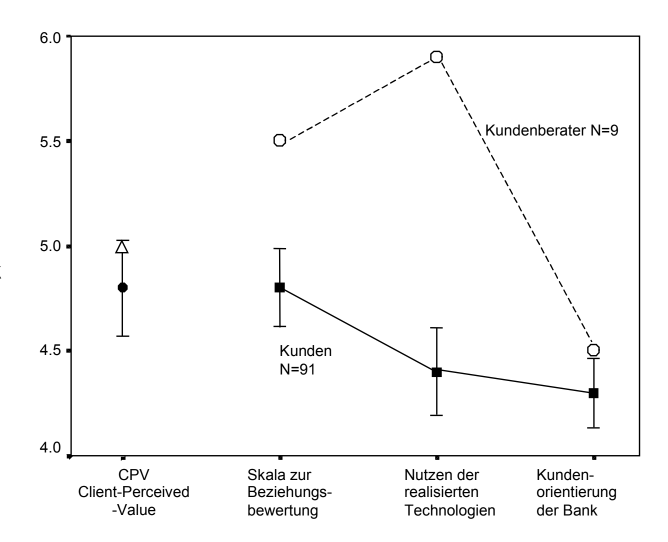


Abb. 5_2: Beurteilung einer Bank durch Business-to-Business Kunden verglichen mit Selbsteinschätzung durch Kundenberater der Bank (Paulin et al. 2000a:461, Ordinate: Zustimmungsratings 1-7).

Verglichen wurden die Kundenurteile mit Selbsteinschätzungen von neun für diesen Kundenstamm zuständigen Bankmitarbeitern. Während der von den Bankberatern bei den Kunden vermutete Client-Perceived-Value die Obergrenze des 95%-Konfidenzintervalls der Kundensicht gerade noch nicht verlassen hat[3], liegt die Selbstbeurteilung der für die Kunden erbrachten Leistungen (die Skalen enthalten je mehrere Motivations- und Kompetenzzuschreibungen) höher als die Kundenurteile. Insbesondere wird die Nützlichkeit der realisierten Informationstechnologie von den Account-Managern deutlich überschätzt (bezogen auf die Streuung der Kundenurteile d_b=1.5; bezogen auf die Urteilsstreuung der Bankmitarbeiter d_w=3.7). Die Umwidmung der Kundenorientierung der 1990er Jahre zum Customer Relationship Management wird, wegen der Gefahr zum bloßen Bedarf an Kundendatenbanken und Controlling reduziert zu werden, auch andernorts beklagt (z.B. Homburg & Sieben 2000), beliebt sind zynische Titel wie „Putting the Customer Back into Customer Relationship Management (CRM)“ (Greenleaf & Winer 2002).

Während das Aufgreifen der Metaperspektive in amerikanischen Handelsstudien aus den 70er Jahren (z.B. Pathak et al. 1975) kaum nachgeahmt wurde, was wohl auch für die allerdings selbst sehr produktive französische Arbeitsgruppe von Paulin zu gelten scheint, könnte das Forschungsengagement der baseler Arbeitsgruppe um Bruhn dies Bild zukünftig verändern.

---

3 bei drei der fünf Items, der Weiterempfehlung des Beraters, der Fortsetzung und der Ausweitung der Geschäftsbeziehung, soll es – zumindest wohl in einer Veröffentlichung der Arbeitsgruppe von 1997 – zur Überschätzung kommen (Paulin et al. 2000b). In Kap. 5.3 wird die Skala weiter exploriert. An dieser Stelle ist zu bemerken, dass Kundenzufriedenheit von Außenstehenden nicht direktperspektivisch beurteilt werden kann – so kommt es zu dem Dreiecks-Symbol in Abb. 5.2.

Perspektivische Leistungsbeurteilung im Versicherungsgewerbe

> *„Kundenorientierung ist eine spezielle Ausprägung der Perspektivenübernahme, nämlich das virtuelle sich Hineinversetzen in den Kunden" (Trommsdorff 1997:289).*

Komplexer wird die Sozialperspektivische Diagnostik in wirtschaftlichen Beziehungen, wenn neben Kunden und Kundendienstpersonal auch Betriebsangehörige einbezogen werden, deren Tätigkeit keinen direkten Kundenkontakt beinhaltet, die aber dem Kundendienst zuarbeiten oder die Kundendienstmitarbeiter zu supervidieren haben.

Bruhn & Murmann (1999, Murmann, 1999) haben eine umfangreiche Fragebogenstudie im Versicherungsgewerbe vorgelegt, die nachweisen soll, dass die Bewertung der wechselseitig füreinander erbrachten Leistungen aus den beteiligten Perspektiven recht unterschiedlich ausfällt – und sich diese rollenbedingten Diskrepanzen in den ebenfalls erfragten metaperspektivischen Urteilen nicht verringern. Vier dyadische Leistungsbeziehungen zwischen drei Austauschpartnern (Abb. 5_3) wurden aus mehreren Perspektiven bewertet, darunter sogar eine in Meta-Meta-Perspektive (Tab. 5_1)!

Interne Mitarbeiter des Versicherungsanbieters (zumeist Sachbearbeiter/-innen) und Versicherungsvermittler erhielten Fragen in insgesamt acht perspektivischen Formulierungen, fünf davon betreffen Leistungen an die Kunden, drei die füreinander erbrachten[4].

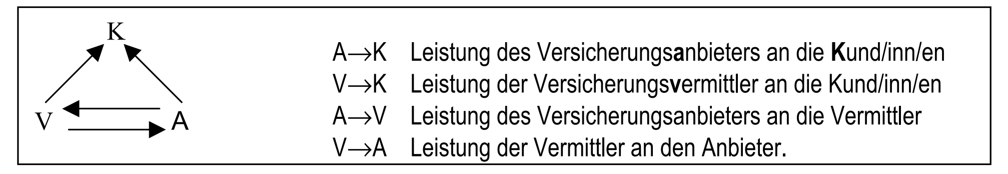


Abb. 5_3: Leistungen in den Beziehungen zwischen Versicherungsanbieter, Vermittlern und Kunden (Bruhn & Murmann 1999; Murmann 1999)

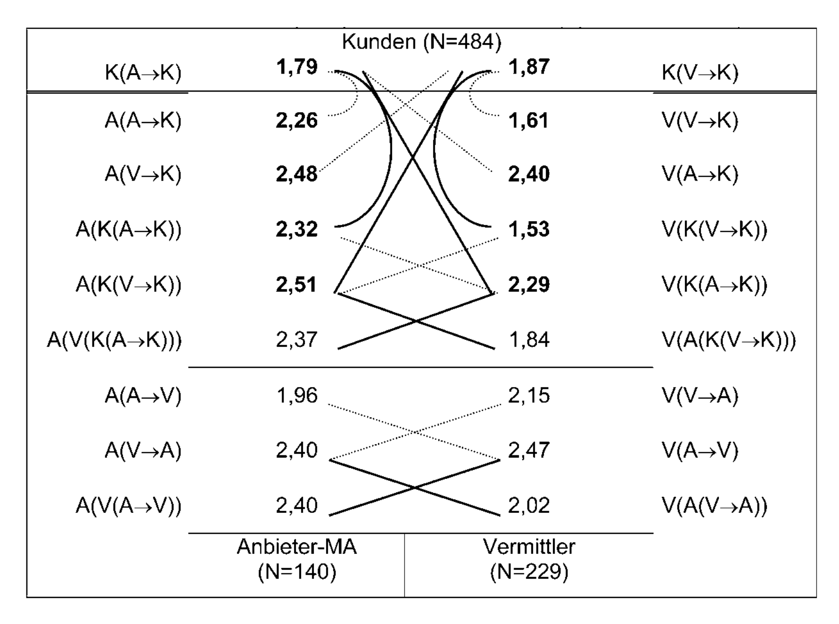
Tab. 5_1 und Abb. 5_4 stellen die in Bruhn & Murmann (1999, Murmann 1999) in Einzeltabellen verglichenen Mittelwerte zusammen[5]. Die perspektivische Benotung der wahrgenommenen Leistungserfüllung ist für jede der vier gerichteten Beziehungen eindimensional zu interpretieren.

---

[4] Ein Beispielitem für die Metaperspektive V[A[V→A]] im Fragebogen des Vermittlers: „Bitte versetzen Sie sich in die Lage des Anbieters. Was denkt er über Ihre Leistungen? <Mein Vermittler ist stets erreichbar wenn ich ihn brauche.> sehr zutreffend (1) (2) (3) (4) gar nicht zutreffend" (Bruhn & Murmann 1999:).

[5] Über die Effektstärke der Differenz ist keine Aussagen möglich, die Dokumentationen enthalten keine Streuungen oder Inferenzstatistiken. So wird eine mittlere Note von 2,02 ohne Bedenken als größer zwei interpretiert (Bruhn & Murmann 1999:290). Überhaupt kommen in den beiden Publikationen einige Ergebnisinterpretationen vor, denen hier nicht gefolgt wird (s.u.).

Tab. 5_1: Mittlere Benotung von Leistungen in der sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik von Bruhn & Murmann (1999, Murmann 1999; Notenskala: 1= sehr zutreffend; 4= gar nicht zutreffend; Akkuratheit durchgezogene, Übereinstimmung gestrichelte Linie)



Hauptergebnis der Vergleiche ist der *Selbst-Bias* beider Mitarbeitergruppen, den Tab. 5_2 in Form fiktiver Selbstauskünfte illustriert. Das intrapersonelle Diskrepanzdreieck für die dyadische Beziehung zeigt aus Abb. 4_1 die Richtungstypen-7 und -1.

Tab. 5_2: Selbstwertschutz in den perspektivischen Leistungsbewertungen von Geschäftspartnern (Bruhn & Murmann 1999, Murmann 1999; Notenskala zur Leistungserfüllung: 1 = sehr zutreffend; 4= nicht zutreffend; der Mittelwert I[P[I→P]] der Vermittler zur Deutung diskonform)

	Perspektivenvergleich (I: Ich P: Partner)	Anbieter (N=140)	Vermittler (N=229)
"Ich leiste mehr für den Partner als er für mich,	I[I→P] > I[P→I]	1,96 : 2,40	2,15 : 2,47
wobei der Partner meine Leistung unterschätzt"	I[P[I→P]] < I[I→P]	2,40 : 1,96	*2,02* : 2,15
und:			
"Ich leiste mehr für die Kunden als der Partner,	I[I→K] > I[P→K]	2,26 : 2,48	1,61 : 2,40
die Kunden selbst wissen das auch,	I[K[I→K]] > I[K[P→K]]	2,32 : 2,51	1,53 : 2,29
er hingegen unterschätzt deren Zufriedenheit mit mir."	I[P[K[I→K]]]< I[K[I→K]]	2,37 : 2,32	1,84 : 1,53

Allerdings waren in dieser Studie je nach Position des Teilnehmers für die selbe Leistung *verschiedene Iteminhalte* formuliert worden. Ob die Konstanthaltung von Target und lexikalischer Formulierung zu den *Validitätsnotwendigkeiten für Perspektivenvergleiche* gehört, wie im Allgemeinen gefordert wird, lässt sich zwar mit Argumenten des Symbolischen Interaktionismus als nicht hinreichend für

interpersonelle Vergleiche hinterfragen (Wurm 1972, Fassheber 1977 u.a., vgl. Kap. 4.1.1, kritisch äußert sich auch Neuberger 2000b:26). Den interpersonellen Diskrepanzergebnissen, die in Tab. 5_1 und Abb. 5_4 vorgestellt sind, müssen jedoch beide Arten der Begründung von Validität abgesprochen werden: während Bruhn & Murmann (1999) in ihrer Operationalisierungsbeschreibung vage bleiben, lassen sich in der Dissertation von Murmann (1999) Angaben finden, die zweifeln lassen, ob die von ihr formulierten immerhin 18 Diskrepanzhypothesen nicht erst post-hoc an die Fragebögen herangetragen worden sind: manche der Vergleiche stellen Einzelwerte mit Skalenmittelwerten oder mit ganzen Bündeln von Faktorscores einander gegenüber![6] Unterschiede der Benotungen können entweder auf Rollenposition und Perspektive, oder aber auf auch allgemein unterschiedliche Itemschwierigkeiten zurückgeführt werden.

Trägt man dessen ungeachtet (mit didaktischem Motiv) Noten über ‚Leistungen des Anbieters an die Kunden‘ und solche über ‚Leistungen des Vermittlers an die Kunden‘ auf zwei Dimensionen (ohne Orthogonalitätsaussage) gegeneinander ab, wird ein in Tab. 5_2 noch nicht deutliches Ergebnis sichtbar: *in der beim Kunden vermuteten Perspektive wird das eigene komparative Leistungsurteil akzentuiert.*

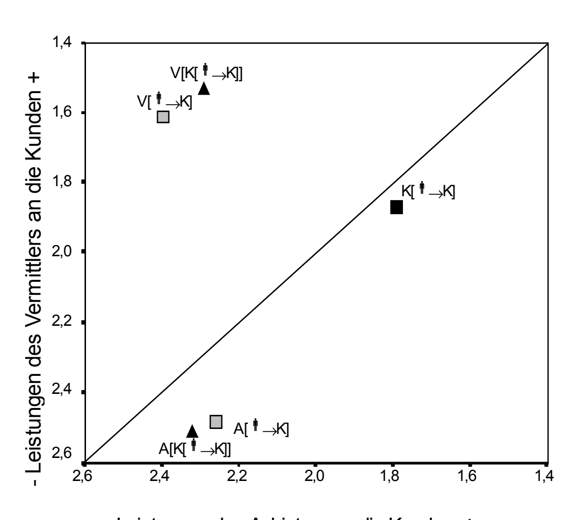


Abb. 5_4: Leistungen an die Kunden *K* aus direkter und aus Metaperspektive der Vermittler *V* und internen Mitarbeiter des Anbieters *A* (Leistungserbringer an den Achsen, mit Kundenurteilen, Bruhn & Muhmann 1999).

Die Mitarbeiter des Anbieters meinen, Kunden würden die als schlecht (>2,0) beurteilten Leistungen noch schlechter wahrnehmen; die Vermittler meinen, Kunden würden die als gut (<2,0) beurteilten Leistungen noch besser bewerten. Kunden stellen die Öffentlichkeit dar, das eigene Urteil wird durch die bei

[6] Beispiel: K[V→K] wurde gewonnen aus dem Durchschnitt von sieben Faktoren, wobei vier davon in einer Faktorenanalyse über 22 Items, drei in einer gesonderten Faktorenanalyse über acht andere Items gewonnen wurden (Murmann 1999:134). V[K[V→K]] aber nur aus zwei oder aus drei Items gemittelt (a.a.O. 1999:124, :204 u. A-333); V[V→K] ist dann sogar nur das Rating eines einzigen Items (Murmann 1999:158 u. :161)!

dritten vermutete Meinung legitimiert. Die Akzentuierungs-Konstellation in Abb. 5_4 kann, analog zur Argumentation von Ross et al. als Auflösung des Aktor-Observer Bias im False Consensus, bzw. Mummendey folgend, als Projektion auf die Kundengruppe als übergeordnete normgebende Kategorie interpretiert werden (vgl. Erklärung zu Abb. 2_34). Ob dabei die in der Kundensicht vermuteten Leistungsurteile zur Bildung der, aus Vorsicht (vgl. Kap. 2.2.2) oder wegen nicht perfekter Compliance gegen die Mitte hin abgeschwächten, Eigenurteile herangezogen wurden, oder ob die Dritten unterstellten Urteile akzentuiert worden sind, um die eigenen in interner Perspektivendiskrepanz-Regulation gemäß Abb. 2_45 zu rechtfertigen und bspw. die Balance des kognitiven Systems zu erhöhen, lässt sich mit der einfachen Fragebogenmethodik nicht feststellen. Diese Wirkungsrichtungsfrage war schon öfter gestellt worden: die psychologische False Consensus Forschung ist sich sicher, dass die Metaperspektive aus der eigenen abgeleitet ist (Kap. 2.1), die Forschung zum sozial-normativen Einfluss geht von dem Gegenteil aus (Kap. 2.2.3 u. Abb. 4_4), in Kap. 2.4.2 war angeregt worden, zukünftig für beide Wirkrichtungen verschiedene Zeitskalen anzunehmen.

Die ausschnitthaft in Form von Regressionskoeffizienten berichteten intrapersonellen Kovariationen von Perspektiven verschiedener Rekursionsstufen werden von Bruhn & Murmann teils als ein Halo-Effekt der einfachen auf die komplexere Kognition gedeutet, teils sollen sie die „Bemühung zum Perspektivenwechsel“ (1999:294) anzeigen. Da die Metaperspektive die direkte Perspektive auf die Leistung an die Kunden besser vorhersage als die auf die Leistung an den Partner, sei Kundenorientierung in der Beziehung zum externen Kunden folglich stärker als in der zum internen. Eine solche umgekehrte Wirkannahme wurde an dieser Stelle wohl für opportun befunden, damit der Zusammenhang von direkter und Metaperspektive „impliziert“ (Bruhn & Murmann 1999:291), dass die Qualitätsverbesserung im Dienstleistungssektor von Perspektivenübernahmefähigkeiten abhänge (q.e.d.), und die Relevanz des Konstrukts in der Marktpsychologie gesichert sei. Aber positive intrapersonelle Perspektiven-Kovariationen sind schon aus logischen Gründen kein Argument für „die generelle Relevanz der Perspektivenübernahme im ökonomischen Kontext“ (a.a.O.:294).

Gefolgt wird den Autoren hingegen in der Feststellung, dass Selbstüberschätzung der Motivation zur eigeninitiierten Leistungsverbesserung meist entgegensteht (vgl. diese Begründung auch der Führungskräfteentwicklung, Kap. 4.2; aber auch die Effizienzerwartung infolge von positiven Illusionen, Kap. 2.4.1). Bruhn & Murmann nehmen ihre Ergebnisse zum Anlass, eine Verbesserung der Perspektivenübernahmekompetenzen im Dienstleistungssektor durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu fordern. Würden einfachere *Regeln*, wie Bescheidenheit in der Selbstbeurteilung, vor-

läufige internale Attribution von Misserfolgen oder von konflikthaften Beziehungsaspekten (Anbieter↔Vermittler) ebenso hilfreich sein können?

Perspektivische Leistungsurteile über die Kirche

Bei dem einflussreichen Lehrbuchautor Bruhn kann der Perspektivitätsansatz in weiteren Forschungsarbeiten aufgenommen werden; so in das marktpsychologische Instrumentarium der Baseler Kirchenstudie (Bruhn et al. 2000). Die Bevölkerungsumfrage zu Wünschen an die Kirche, Leistungsbewertungen, Absichten und Austrittsbegründungen wurde durch eine metaperspektivische Befragung der in der Kantonalkirche Mitarbeitenden ergänzt: die Prävalenz der Leistungswünsche und die (nun) auf den gleichen Items formulierten Bewertungen werden von den Mitarbeitenden *unterschätzt*, ebenso die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Leistungen der Kirchenmitarbeiter selbst (im vgl. zur Kirche als Institution). Verschiedene gesellschaftliche Funktionssysteme, Wirtschafts-Sektoren und Branchen pflegen unterschiedliche *Werte*, die auf die Fremd- und Selbstzuschreibung von Leistungen und auf die Konservativität metaperspektivischer Kognitionen Einfluss nehmen (Dimension öffentlicher Non-Profit zu privatwirtschaftlichen Organisationen, Brutus et al. 1998 hier Abb. 4_27). Die Werte-Deutung legt eine motivationale Erklärung nahe (vgl. das Werthaltungskonstrukt in Abb. 2_45), eine Vergleichs-Regulation wie in der Kollegenzufriedenheits-Studie IV kommt aber wohl weniger in Frage. Vielleicht sind aber weniger independente Selbstaspekte vorhanden (Hannover & Kühnen 2002, vgl. Diskussion zu Abb. 2_3 direkt), schon May (1972:24, z.n. Pathak et al. 1975:21) hatte Selbstunterschätzung mit der besseren Kenntnis von Mängeln kognitiv erklärt.

Bruhn et al. (2000) verfolgen hier nun eine Erklärung vom sozialen Typus, denn die Analyse verschiedener Person- und Rollen-Variablen ergibt besonders niedrige Zufriedenheitsvermutungen bei höherem Kontakt mit Kirchenmitgliedern: „Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass der Kontakt oft mit einer Konfrontation von Problemen verbunden ist“ (a.a.O.:101). Haben die Versicherungsvermittler in der zuvor beschriebenen Studie Murmanns also vielleicht weniger motivationalen Selbstbetrug betrieben (Tab. 5_2) als vielmehr von ihren Kunden nur Lob und von ihren Kollegen aus der Zentrale nur Problematisierungen erfahren? Bruhn et al. (2000:103) schlagen der Kirche nun (neben der obligatorischen Perspektivenübernahme-Schulung) eine bessere *interne* Kommunikation vor, um das ‚verzerrte Feedback‘ der ‚Kunden‘ auszugleichen!

Die übliche Erklärungskombinatorik

Deutlicher noch als in der Upward- und 360°-Feedback Führungskräfteentwicklung (Kap. 4.2) scheint in der sozialperspektivischen Diagnostik der Anbieter-Kunden-Beziehung der Erklärungstyp je nach Richtung der Selbst-Fremd-Diskrepanz gewechselt zu werden: Publikationen, in denen Mittelwertsdifferenzen

vom selbstüberschätzenden Richtungstyp berichtet werden, ziehen motivationale Erklärungen hinzu (hier: Isaacson; Pathak et al.; Paulin et al.; Bruhn & Murmann), wie es die sozialpsychologische Grundlagenforschung der Better-than-Average und verwandter ‚positiver Illusionen' zu tun pflegt (Kap. 2.2 und 2.4). Publikationen, die Unterschätzung der eigenen Leistung finden, sprechen von selektiven Erfahrungen und systematisch verzerrten oder ungenügenden Feedback-Möglichkeiten des Marktes (May z.n. Pathak et al. 1975; Deshpandé 1993:32; Bruhn et al. 2000), Erklärungen des sozialen Typus (Kap. 2.1.3 u. 2.3). Kann nur bei einer solchen Befundlage eine Verbesserung institutionalisierter Kommunikationskanäle markt- und organisationssoziologischer Art empfohlen werden (Stiftung Warentest, Verbraucherberatung; Kundenberater oder Händler als Informationskanäle zum Produzenten, McClure & Ryan 1968, Bruhn & Murmann 1999, sowie folgende Studie XI)? Auch Eigenheiten der Kunden-befragungsstichproben (umfasst eine Repräsentativitätsforderung die Fremdkunden?, vgl. Studie XIIc), die der in Kap. 4.1.3 und 4.2 diskutierten positionsspezifischen Beobachtbarkeit des Rollenhandelns verwandt sind, müssen bedacht werden.

Die ungeachtet der Richtung des Diskrepanz-Ergebnisses am Ende der Publikationen ausgesprochenen Empfehlungen an die einzelnen Betriebe sind, wie die bei anderer Auftragsforschung auch, nicht frei vom Verdacht eines Eigeninteresses der Autoren.

> *„The implications are clear. Companies need to do a much better job of self assessment. In each case, self evaluations of customer orientation should be accompanied by customers' ratings on the same measures" (Deshpandé 1993:32).*

Leichter legitimierbar ist die metaperspektivische Ergänzung einer Kundenbefragung, und diese vermutlich (nur) dann, wenn zwischen Anbieter und Kunden Vermittler tätig sind. In dieser Hinsicht wiederum vorbildlich ist die Studie von Bruhn & Murmann (1999) konzipiert.

5.1.2 Studie XI: Leistungsbewertung in der Anbieter-Kundendienst-Kunden – Beziehung

Studie XI hat zum Ziel, die Selbstüberschätzung von Anbietern gegenüber den Kunden unter Vermeidung der an Bruhn & Murmann (1999, Murmann 1999) kritisierten Operationalisierungsungenauigkeiten zu explorieren. Sie konnte für einen Anbieter der Medizintechnik-Branche im Rahmen der Diplomarbeit von Frieder Trobisch (2001) durchgeführt werden. Das Anbieterunternehmen war vor allem an einer Kundenzufriedenheitsbefragung in einem bestimmten Gerätesegment interessiert, das in Deutschland aus etwa 150 Gesundheits-Organisationen besteht und durch 19 Servicetechniker im Kundendienst betreut wird. In der Kooperationsvereinbarung wurde festgelegt, die Kundenangaben von den sie und ihre Geräte betreuenden Servicetechnikern und von Mitar-

beitern der Zentrale des Anbieters antizipieren zu lassen, die damit mögliche Personalbewertung aber nicht aufzuschlüsseln. Eine dyadische Zuordnung von Kunden und Servicetechnikern ist hiermit verhindert.
Während die Kunden nur nach ihrer Zustimmung oder Ablehnung von Aussagen über die Leistungen des Anbieterunternehmens K[A→K] und seines Servicetechnikers K[ST→K] auf je sieben Items mit fünfstufigen Ratings postalisch befragt wurden (z.B. „Die Geräte und Verbrauchsmaterialen sind von guter Qualität“ „stimmt nicht – stimmt gut“), mussten die Servicetechniker auf den gleichen Items neben ihrer eigenen Einschätzung, ST[ST→K] und ST[A→K], auch die bei den Kunden vermutete Beurteilung angeben, ST[K[ST→K]] und ST[K[A→K]] (z.B. „Die Kunden werden sagen, dass die Geräte und Verbrauchsmaterialen von guter Qualität sind“). Die internen Mitarbeiter sollten zusätzlich noch die Perspektive der Techniker einnehmen (neben z.B. A_{MA}[K[A→K]] auch A_{MA}[ST[A→K]]). Eine Meta-Meta-Perspektive wurde auch den internen Mitarbeitern nicht zugemutet.

An der Kundenbefragung haben 34 Personen (aus 29 Organisationen bei 70 gültigen Versendungen) teilgenommen. Die metaperspektivischen Fragebögen wurden von 13 Servicetechnikern und von 10 Mitarbeitern der Anbieterzentrale bearbeitet, deren Funktion mit diesem Kundensegment und den Servicetechnikern in Beziehung steht.

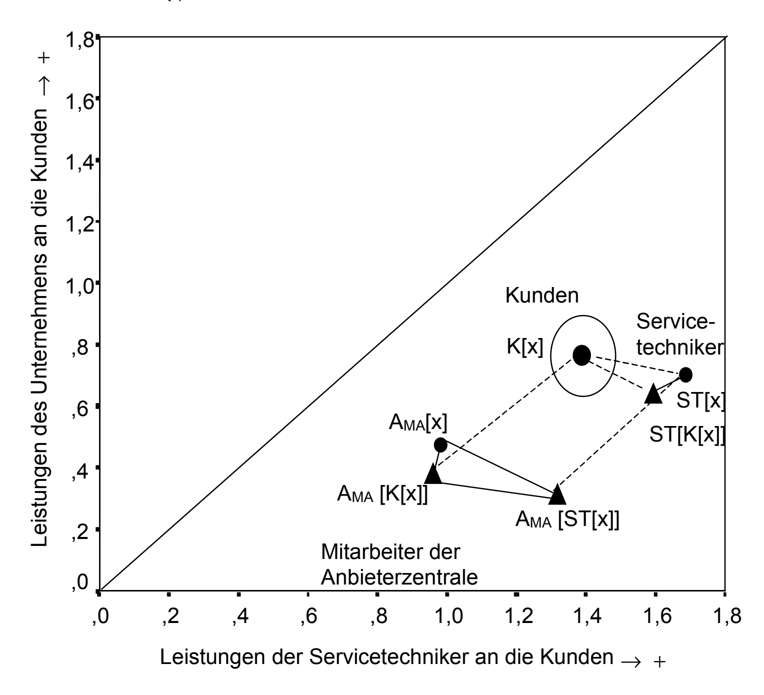


Abb. 5_5: Die Anbieter-Kundendienst-Kunden – Beziehung in Studie XI für Leistungen des Unternehmens und der Servicetechniker (Ratings -2/+2; Ellipse Standardfehler des mittleren Kundenurteils).

Positiven Aussagen zu Leistungen der Servicetechniker, auf der Abszisse in Abb. 5_5 auf der folgenden Seite (mit Cronbachs α=.87 für K[ST→K]), wurde aus allen Perspektiven in höherem Ausmaß zugestimmt als solchen zu Leistungen des Unternehmens (Ordinate in Abb. 5_5, Cr.-α=.81; Skaleninterkorrelation für K[x] nur r=.24). Allerdings gibt dies Ergebnis nach der oben an Bruhn & Murmann (1999) vorgebrachten Kritik nur ungenügenden Anlass für ein Lob an die Servicetechniker; es könnte ebenso allgemeine Itemschwierigkeiten zum Ausdruck kommen lassen.

Im Vergleich zum empfangenen Kundenurteil überschätzen die Servicetechniker ihre eigenen Leistungen noch einmal (ST[ST→K] > K[ST→K] d_w=.86), in der bei den Kunden vermuteten Bewertung nehmen sie dies zwar bedeutsam doch nicht völlig zurück (ST[K[ST→K]] < ST[ST→K] d_w= -.66; aber ST[K[ST→K]] > K[ST→K] noch d_w=.49). Aus Abbildung 4_1 liegt Richtungstyp-1 vor.

Der Servicetechnikerbias wird von den internen Mitarbeitern der Anbieterzentrale akkurat kogniziert, A_{MA}[ST[ST→K]] > A_{MA}[K[ST→K]]. Die Beurteilung dieser Metaperspektiven als ‚relativ akkurat' nutzt Cronbachs Target-Faktor (differential accuracy), die insgesamt vorsichtigeren Einschätzungen sind dabei nicht bewertungsrelevant (die Parallelen zur Hauptdiagonale in Abb. 5_5 eliminieren die Elevation). Vielleicht wollten die internen Mitarbeiter einem antizipierten Vorwurf der Leistungsüberschätzung durch vorsichtigen Antwortstil entgehen – dabei aber wagen auch sie, bei den Kunden im Vergleich zur eigenen eine schlechtere Beurteilung zu vermuten (A_{MA}[A→K] > A_{MA}[K[A→K]], d_w=.51). Das Kundenurteil scheint in der Sicht dieses Anbieters somit *nicht* der alleinige Maßstab für Qualität zu sein.

Die in der Studie von Bruhn & Murmann (1999) gefundene Tendenz, eigene Leistungen zu Lasten derer des Kooperationspartners aufzuwerten, wird in Studie XI ebenfalls deutlich, wenn die in Abb. 5_5 noch zusammengefassten Aussagen über Unternehmensleistungen faktorenanalytisch auf zwei Dimensionen aufgeteilt werden (Abb. 5_6: Kundenorientierung gegenüber technische Leistungen des Anbieters). Es wird erkennbar, dass die Kunden dem Lob der technischen Leistungen stärker zustimmen als den Aussagen über die Kundenorientierung.

Die zugefügte Standardfehler-Ellipse um das mittlere Kundenurteil zeigt in Abb. 5_6, dass Varianz und damit Unzufriedenheit bezüglich der Kundenorientierung des Unternehmens gefunden werden kann (zwei Kunden sind auf beiden Dimensionen, fünf weitere allein mit der Kundenorientierung unzufrieden).

Während die Servicetechniker technische Leistungen noch stärker als die Kunden akzentuieren, gelingt ihnen für die bei den Kunden vermuteten Sicht aber durchaus eine Dezentrierung (ST[K[$A_{Technik}$→K]] < ST[$A_{Technik}$→K] d_w=.66).

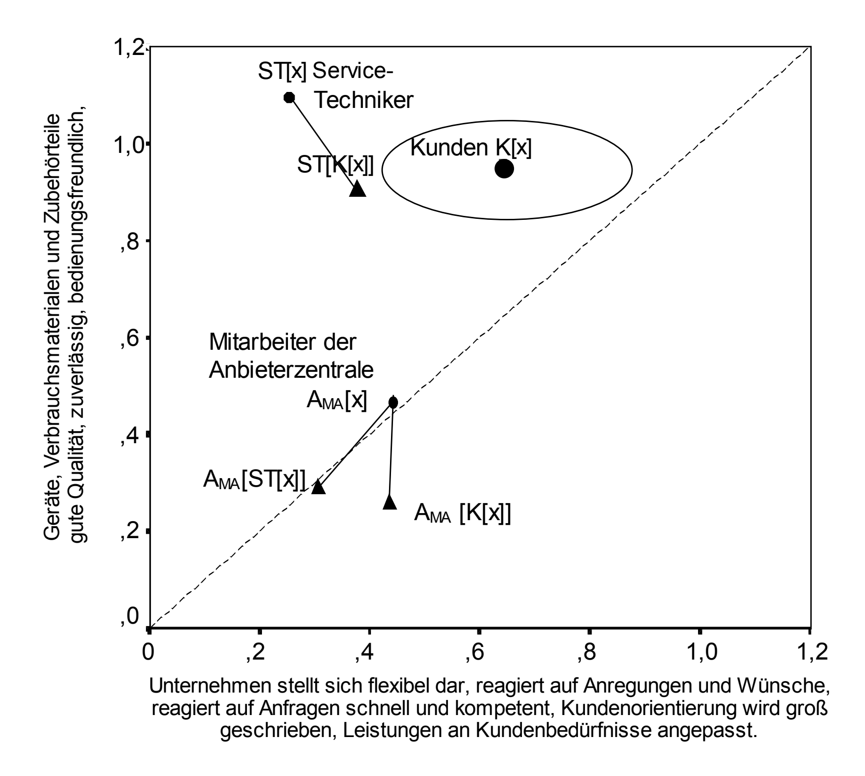


Abb. 5_6: Die Anbieter-Kundendienst-Kunden – Beziehung in Studie XI für Kundenorientierungs- und technische Leistungen des Unternehmens

Die vorsichtig urteilenden internen Mitarbeiter hingegen unterschätzen die relative Kritik der Kunden am Ausmaß der verhaltensbezogenen Unternehmensleistungen ($A_{MA}[K[A_{Technik} \rightarrow K]] < A_{MA}[K[A_{Kundenor.} \rightarrow K]]$). Während sie (ebenso wie die Servicetechniker) eine bessere Meinung von den technischen Leistungen als die Kunden zu haben glauben (d_w=.41), nehmen sie an, die bei den Servicetechnikern zu recht vermutete Kritik an der Kundenorientierung des Unternehmens werde von den Kunden selbst nicht geteilt ($A_{MA}[ST[A_{Kundenor.} \rightarrow K]] < A_{MA}[A_{Kundenor.} \rightarrow K]$ d_w=.54, aber $A_{MA}[K[A_{Kundenor.} \rightarrow K]] = A_{MA}[A_{Kundenor.} \rightarrow K]$).

Somit zeigen die Ergebnisse sowohl eine Selbstüberschätzung der eigenen Leistungen durch die Service-Techniker bei aber veridikaler Einschätzung des Produkt/Service-Verhältnisses, als auch eine Selbstüberschätzung der internen Mitarbeiter, denn diese sind ja für die abgefragte Kundenorientierung des Unternehmens, die Flexibilität und das Reagieren auf Anfragen (mit)verantwortlich. Selbstüberschätzungen sind eventuell dem Befragungsdemand der Legitimierung zu verdanken (Kap. 4.2.2.5 und z.B. Jopling 1996:533); eine hohe Wertschätzung der Produkte ist zur Identifikation von Kundendienstpersonal mit dem Unternehmen hilfreich. Anlass zu warnender Rückmeldung gab nur die

inakkurate Vermutung der Technikersicht seitens der Mitarbeiter der Zentrale in Abb. 5_6: der Informationstransfer der Kundenwünsche hin zum Anbieter gehört zu den durch das Unternehmen vom Kundendienstmitarbeitern geforderten Leistungen (Bruhn & Murmann 1999). Von Servicetechnikern mitgeteilte Kundenkritik, z.B. wegen unbeantworteter Anfragen, wird von den internen Mitarbeitern des in Studie XI untersuchten Anbieters den intrapersonellen Perspektivendiskrepanzen zufolge nicht auf einen Kundenwunsch, sondern fälschlicherweise auf die Servicetechniker selbst (die ihnen unterstellte Neigung zu unberechtigter Kritik) attribuiert und daher vielleicht nicht an die relevanten Stellen weitergegeben bzw. bearbeitet: der institutionalisierte Informationskanal wird in einer unternehmensinternen Schnittstelle blockiert.

Bruhn & Murmann (1999) bieten eine theoretische Analyse der Schnittstellenproblematik mit Kundenkontaktpersonal. Hier kann die sozialperspektivische Leistungspositionierung eine Reihe indirekter Indizes zur Beziehungsdiagnostik liefern. So lassen sich aus Studie XI Hinweise auf eine attributionstheoretischen Beitrag zur Interabteilungskommunikation generalisieren: um der aus einer anderen Abteilung (oder Berufsgruppe) erhaltenen Mitteilung über einen dritten (hier den Kunden) Glaubwürdigkeit zuzuschreiben, ist ein vermuteter Konsens über den Dritten notwendig. Die Optimierung von Schnittstellen ist Teil der organisationalen Anforderung des Customer Relationship Managment. Ladwig (2000) stellt Selbst- und Fremdbilder eines Abteilungsquartetts einander gegenüber und diagnostiziert Selbstüberschätzung der Abteilungen. Auch hier lässt sich das in Kap. 4.2.2.5 vorgetragene Plädoyer für die Metaperspektive anschließen. Eine sozialperspektivische Schnittstellenanalyse unter Berücksichtigung der Theorie des Transactive Memory (Wegner 1987, v. Cranach 1995, Brauner 2001, in Vorb.), der rollenstabilisierenden Funktion von Self-Evaluation-Maintenance, wie sie zu Abb. 3_27 diskutiert wurde, sowie der in Kap. 4.1.3 angeregten Übertragung der SOREMO-Analyse auf die Interabteilungsbeziehungen dürfte zukünftig einen wertvollen Beitrag zur Organisationstheorie leisten können.

5.1.3 Billig oder kundenorientiert – Wie wichtig ist der Preis?

Bisher wurde über die Veridikalität perspektivendifferenzierter Leistungsbewertungen referiert. Auch zu Wichtigkeitsurteilen – und also zu Werten – liegen einige Analysen vor. Schon in der metaperspektivischen Studie zu hochpreisigen Haushaltsgeräten von McClure & Ryan (1968) wurden Kundinnen neben der in Abschnitt 5.1.1 dargestellten Bewertung von Marken gebeten, für jeden Gerätetyp (Waschmaschine, Herd, Kühlschrank) mit siebenstufigem Rating die Wichtigkeit von fünf Merkmalen anzugeben. Die Handelsleiter wurden auf der gleichen Skala befragt, „how important they thought the same features were to customers for the respective appliances“ (McClure & Ryan 1968:36). Die publizierten fünfzehn

Mittelwertsvergleiche (Items x Geräte) fallen meist ‚zugunsten' der KundInnen aus, Händler unterschätzen besonders den Wert von Bedienungsfreundlichkeit und Service.

Wird davon abgesehen, das Ergebnis in Abb. 5_7 als Regression zur Mitte im Sinne von Kap. 2.2.2 abzuwerten, lässt sich mit den Autoren eine *relative* Überschätzung des Preises interpretieren. Auch in den qualitativen Interviews mit den Händlern standen die Preise im Vordergrund („Price: the Retailers' Demon" a.a.O.:37); besonders Eigentümer kleiner Geschäfte beklagten sich über die aggressive Preispolitik ihrer größeren Wettbewerber. Aber haben nun gerade Eigentümer kleiner Geschäfte auch die schlechtesten Gelegenheiten zur Kommunikation mit ihren Kundinnen? Oder handelt es sich (nur) um prophylaktische, selbstschützende Attributionen von Umsatz-Misserfolgen? Hierzu passen Befunde aus der oben berichteten perspektivischen Kirchenstudie (Bruhn et al. 2000:96f): Kirchenmitarbeitende vermuten als wichtigsten von sechs Austrittsgründen bei der Bevölkerung die Kirchensteuer! Ausgetretene gaben jedoch vor allem an, von der Kirche enttäuscht worden zu sein – ein typischer Perspektivitäts-Bias im Preis-Qualitäts-Dilemma.

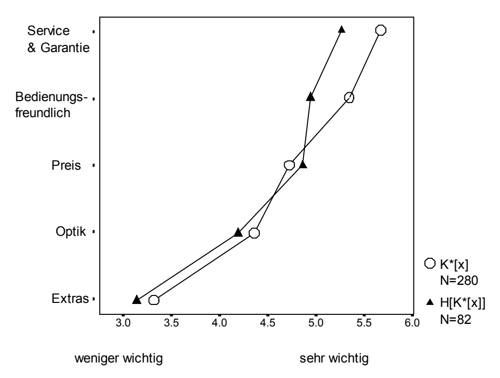


Abb. 5_7: Wichtigkeit von fünf Merkmalen für den Kauf von Waschmaschine, Herd und Kühlschrank Ende der 60er Jahre für KundInnen und in der Metaperspektive der Händler (McClure & Ryan 1968:37).

Die Überbewertung der Preisrelevanz hat im Gegensatz zur perspektivischen Imagepositionierung die nachhaltige Aufmerksamkeit der Handelswissenschaft erlangt, weil sie als *Pluralistic Ignorance* (vgl. Kap. 2.2.1) unmittelbar einsichtige, ruinöse Konsequenzen vorzuweisen hat: Händler vermuten unter den KundInnen einen (zu) hohen Anteil von Schnäppchen-Jägern, die verschiedene Läden auf der Suche nach Sonderangeboten durchstreifen. Zur Akquisition neuer Kunden halten sie daher häufige Promotion-Aktionen und auffällige Preisreduktionen für notwendig.

> *„it is sellers'* perceptions *of consumers search behavior that determines market price competitiveness" (Urbany et al. 2000:254).*

Zur Erklärung der vermuteten Preis-Sensitivität wird in der Literatur interessanterweise sogar die Idee des *False Consensus* mit seinen motivationalen und kognitiven Erklärungen entwickelt: „retailers effectively ‚play to' the most vigilant segment of consumers" (Urbany et al. 2000:245). Die verbilligten Angebote zeigen dann allerdings tatsächlich eine hohe Abverkaufsrate, die motivational-kognitiven Annahmen allein greifen zu kurz. Im nächsten Schritt werden die Verkaufszahlen vor

dem Hintergrund der Theorie des homo oeconomicus als Bestätigung der Methodenwirksamkeit interpretiert, die Bemühung um billigere Angebote und der Ärger über Angebotsverbilligungen des Wettbewerbers verschärfen sich. Wie in Abb. 2_40 lässt sich auch hier ein Selbstverstärkungskreis aufstellen.

Dagegen zeigen Kundenbefragungen, dass der Anteil von Cross-Store vergleichenden Kundinnen im Lebensmitteleinzelhandel gering ist. Statt dessen neigen ladentreue KundInnen dazu, ihr Geschäft nach Sonderangeboten abzusuchen (within-store search) und sich mit solchen dann auch zu bevorraten.

Die Arbeitsgruppe um J.E. Urbany bedient sich zur Analyse dieser bei den Händlern bestehenden *Cross-Shopping Illusion* der in Kap. 4.3 vorgeschlagenen Konfrontation von Marktforschungsergebnissen mit ihren metaperspektivischen Antizipationen: Wie schon in einer 1991 von ihnen veröffentlichten Studie mit Metaperspektiven von 12 Einzelhandelsmanagern berichten Urbany et al. (2000) über eine nun größer angelegte Akkuratheits-Untersuchung: 92 Geschäftsführer und Manager aus zwei der in der untersuchten Region aktiven vier Lebensmittelketten wurden persönlich und 422 mögliche Kunden telefonisch interviewt. Die KundInnen hatten ihr Kaufverhalten auf Nominal- oder kurzen Ordinal-Skalen zu beschreiben, die Manager die Prozentverteilungen zu antizipieren. Abb. 5_8 zeigt die Ergebnisse.

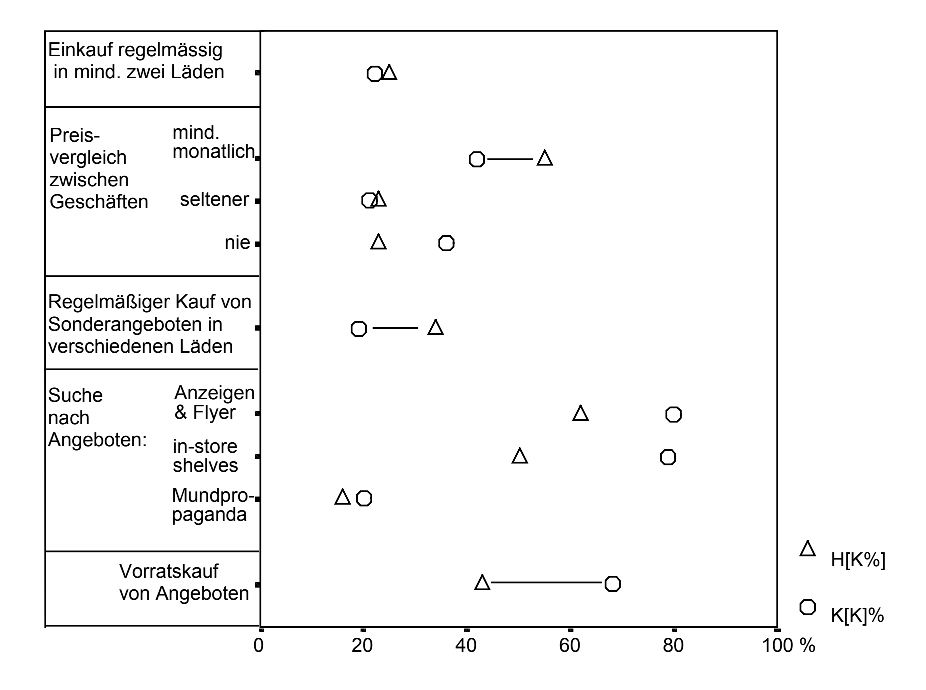


Abb. 5_8: Vergleich des erfragten Kaufverhaltens im Lebensmitteleinzelhandel (422 Kunden) mit den von 92 Händlern antizipierten Verhaltensanteilen (Urbany et al. 2000: 250).

Während die 1991 befragten 12 Einzelhandelsmanager vermutet hatten, dass 60% ihrer KundInnen regelmäßig in mehren Geschäften einkaufen (Urbany et al. 2000:249), wurde deren Anteil in der aktuellen Studie von den Händlern recht akkurat eingeschätzt (22-28%).[7] Hypothesenkonform aber wird der Preisvergleich zwischen den Läden und der Kauf von Sonderangeboten in ‚fremden' Läden überschätzt (Abb. 5_8). Besonders die deutliche Unterschätzung des Vorratskaufs verbilligter Produkte passt zur Interpretation der Pluralistic Ignorance. Hypothesenkonträr fiel die Prävalenz der Preissuche über die entsprechende Werbung in den Vermutungen zu niedrig aus, auch ladentreue Kunden gaben mehrheitlich an, Anzeigen aufmerksam zu beachten.

Die Autoren interpretieren die Ergebnisse zugunsten der elektronischen Kundenkarte, die die Analyse individualisierten Kaufverhaltens informationstechnisch bewältigbar macht: Abverkaufszahlen für die Sonderangebote liefern zwar reliable Informationen, sie werden aber unter Anwendung der falschen Theorie interpretiert (homo oeconomicus, Kostenoptimierung durch Laden-Wechsel). Kundenbindung, Loyalität zu Marken, Anbietern oder Händlern sind in der ökonomischen Theorie und den Alltagstheorien der Händler noch zu schwach vertreten. Erst valide Information über das Einkaufsverhalten treuer Kunden könne die Organisation und ihr Management *lernen* lassen.

Nicht so recht zur Pluralistic Ignorance Definition (Kap. 2.2.1) passen die hohen Streuungen der Händlervermutungen (jeweils um 20% für die Items in Abb. 5_8), die auch bei den metaperspektivischen Wichtigkeitsratings des Preises, die Abb. 5_7 zugrunde liegen, höher waren als die der Kunden. Urbany et al. (2000:249) interpretieren sie als organisationale Unsicherheit, die eine weitere Informationsbeschaffung legitimiert und zur Veränderung der Alltagstheorien von Verantwortungsträgern motivieren kann.

Für den Kauf elektronischer Geräte wird der Wert von Garantie und Service, im Lebensmittelhandel die Ladenbindung unterschätzt. Nimmt die Relevanz inakkurater Vermutungen in Zeiten der Dienstleistungsgesellschaft dann eher zu? Ist die homo oeconomicus Ideologie im Business-to-Business Geschäft akkurat? Die Interviews, die Paulins Arbeitsgruppe mit Firmenkunden einer französischen Bank und den sie betreuenden Bankmitarbeitern führte (vgl. Abb. 3_24 und 5_2) enthielten qualitative Wichtigkeitsbewertungen, die auf eine anhaltende Aktualität der Problematik hinweisen.

[7] Diese Anteilschätzungen allerdings haben, wie in Kap. 2.2.2 zu Abb. 2_35 (Feld 1991, z.n. Pederson 1993) diskutiert wurde, das Problem der asymmetrischen Bindungen: Wenn 22% der Bevölkerung bspw. regelmäßig in genau zwei Läden einkauft und sich dabei ebenso wie die restlichen gleichmäßig auf die z.B. vier Läden aufteilen, werden unter den Besuchern eines Ladens 36% untreue Kunden sein. Besuchen die ‚vigilanten' (und agilen) Kunden regelmäßig alle vier Läden, machen sie sogar über 50% der Besucher eines Ladens aus!

„However, whereas bankers thought, that the clients were only interested in the techno-economic aspects of the financial services, business clients indicated, that they also valued the relational aspects of doing business with the bank… " (Paulin et al. 2000a:463).

Die Verbesserungen der einzelnen Transaktionen durch IT-Innovationen würden im Bankwesen nicht nur in ihrem Erfolg (vgl. Abb. 5_2) sondern (bzw. unter Berücksichtigung der Self-Evaluation-Maintenance Regulierung: deshalb) auch in ihrer beim Kunden vermuteten Wichtigkeit überschätzt. Noch präge die Transaktionskosten-Theorie die im Bank-Management geteilten Überzeugungen (2000a:467). Urbanys und Paulins Erklärung der metaperspektivischen Inakkuratheit passt zu dem in der sozialpsychologischen Grundlagenforschung entworfenen Transformationsregel-Modell der Perspektivenübernahme (Karniol 1986, et al. 1997, vgl. Kap. 1.3), in dem in analytischer, kontrollierter Informationsverarbeitung aus inakkuraten Theorien oder Regeln deduziert wird. Zur Klärung der Genese der Pluralistic Ignorance in der Wirtschaftspraxis (und einem geeigneten Treatment) sollte dann auch über die den homo oeconomicus tradierende Ausbildung reflektiert werden (Miller 1999)[8]; das ökonomische Modell tradiert nicht nur den Eigennutz-Mythos (Kap. 2.2), sondern auch Ungebundenheits- und Unbeschränktheitsannahmen.

In speziellen Segmenten des Handels lassen sich indessen auch metaperspektivische Überschätzungen der Kundenorientierung auffinden. In einer hauptsächlich demographischen Umfrage auf einem Wochenmarkt landwirtschaftlicher Produkte haben Waibel & Haske (2002) auch die Anbieter (Wochenmarktbeschicker) über die von ihnen bei den Marktbesuchern vermuteten Motive befragt. 44 Anbieter wählten aus sieben Antwortalternativen. In den ausführlichen Interviews mit 628(!) KundInnen wurden deren Begründungen vom jew. Interviewer in die gleichen sieben Kategorien eingeordnet. Während die Publikation nur die Besuchergründe darstellt, ermöglichen die von Michael Waibel Verf dankenswerterweise zur Verfügung gestellten Daten den Vergleich der Perspektiven[9] (Abb. 5_9): hier überschätzen die Händler die Attraktivität ihrer Beziehungsorientierung.

Oder konstruieren die KundInnen eine external – ökonomisch legitimierte Attribution (vgl. Miller 1999)?

8 Bspw. zeigten Studierende der Wirtschaftswissenschaften, besonders bei Vermittlung der Spieltheorie, über den Zeitraum eines Semesters eine Erhöhung eigener und in der Mehrheitsmeinung vermuteter Egoismus-Entscheidungen (die Kontrollgruppe von Astronomie-Studierenden blieb unverändert; Frank et al. 1993, z.n. Miller 1999:1055). Selbst wenn sie bei einer gebotenen Gelegenheit zur Steuerhinterziehung weiterhin Schuldgefühle empfanden, hielten sie den Eigennutz als „the rational and appropriate action to take" (Miller 1999:1055).

9 Die häufigen Mehrfachnennungen wurden auf Personensumme 100 relativiert, die sieben Kategorien nach korrelativen Analysen verschiedener Prädiktoren zu vieren zusammengefasst.

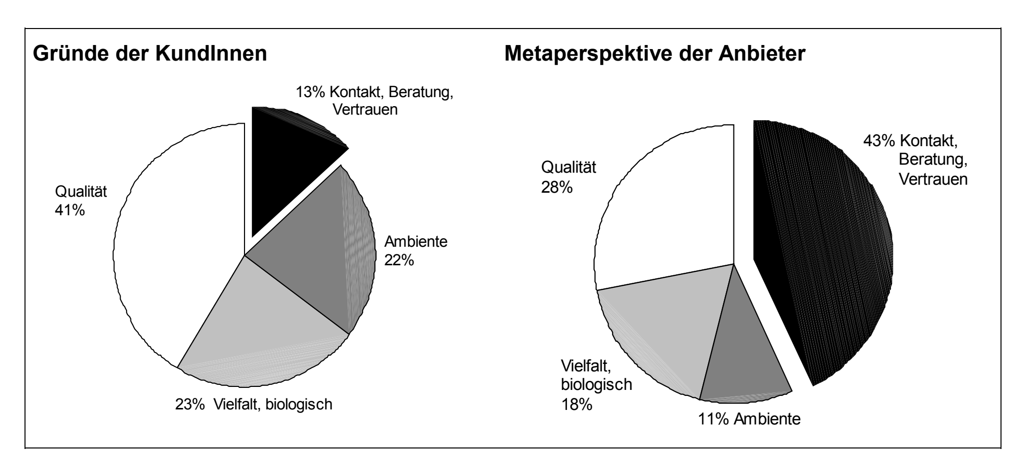


Abb. 5_9: Gründe für den Besuch des Wochenmarkts. Reanalyse der Ergebnisse von Waibel & Haske (2002; Interviews mit 556 MarktbesucherInnen und N=44 Wochenmarktbeschickern).

In Kap. 5_3 werden die Ergebnisse von Studie XIIc, die auf dem gleichen Wochenmarkt wie die von Waibel & Haske (2002) durchgeführt wurde, zeigen, dass die Kunden unter mehreren Händlern mit gleichem Warenangebot tatsächlich denjenigen bevorzugen, an dem sie mehr Beziehungsorientierung wahrnehmen – die Händler bilden in ihrer Metaperspektive somit die Kundenwahl zwischen den Wettbewerbern auf dem Wochenmarkt – nicht aber ihre Entscheidung zwischen Wochenmarkt und Einzelhandelsfilialen ab. Ein Zugänglichkeitsproblem?

5.2 Pilotstudie XII zur Anbieter-Kunden – Beziehung im Wertekreis

Studie XII hat zum Ziel, die bloße Selbstüberschätzungsdiagnostik der in Abschnitt 5.1 vorgestellten Untersuchungen zu überwinden und das Wichtigkeits- oder Präferenz-Konstrukt einzubeziehen. Dies macht es erforderlich, die Anbieter-Kundenbeziehung auf *valenz-orthogonalen* Dimensionen perspektivendifferenziert abzubilden. In Kap. 3.1 wurden Wertedilemmata und mit ihnen der Wertekreis bekannter differentieller Varianzstruktur eingeführt. Werte sind per definitionem positiv, insofern bilden einander widersprechende, inkompatible Werte allgemeinpsychologische valenzorthogonale Dimensionen. Auf Wertebipolen zeigt sich positive Evaluation *differentiell*. Sie wird als akzentuierende Perspektivendiskrepanz-Regulation im Fall von Identitätsvergleichen (Kap. 3.1) und als *Fit* zwischen wahrgenommenen ‚Anforderungen' oder ‚Angeboten' und der Selbstpositionierung modelliert (Kap. 3.2 u.f.). Auch die organisationspsychologische Analyse des Führungsverhaltens (Kap. 4.2) profitierte von einem Wertekreis (den Competing Values hinter Führungsrollen, Quinn 1988). Die Diagnose der Akkuratheit der von Anbietern bei Kunden vermuteten Werten und ihren wertbezogenen Images vom Anbieter und seinen Wettbewerbern erhält durch den Wertekreis ein generalisierbares Inhaltsmodell.

Für die Pilotstudie in diesem Vorhaben wurde zur Internet-gestützen Erhebung ein möglichst kurzer Wertebogen benötigt, da der Kooperationspartner, ein Anbieterunternehmen der HighTech-Branche im Business-to-Business Geschäft tätig ist, und sein Interesse an der von Michael Nagel (1999) im Rahmen seiner Diplomarbeit durchgeführten Studie, ebenso wie das des Anbieters aus Studie XI, auf der Kundenzufriedenheitsbefragung lag. Der Wertekreis für Studie XII wird daher aus nur vier, am Wertekreis von Schwartz (1992, hier Abb. 3_7) orientiert formulierten und faktorenanalytisch reduzierten Bipolen aufgespannt[10].

Die Firmenkunden des HighTech-Entwicklers hatten die Wertpräferenz ihres eigenen Unternehmens, das wertbezogene Image der Anbieterfirma und eines spezifischen Mitanbieters anzugeben („Wenn ich diese Firma betrachte, denke ich, sie legt eher Wert auf...“). Die Beteiligung blieb mit 13 Firmenkunden hinter den Erwartungen zurück.

[10] Die Waagerechte bilden: „Freude an Herausforderung und Veränderung, Risikobereitschaft“ gegenüber „Stabilität sozialer Ordnung und genügend sozialen Schutz“ und „Kreativität und Originalität, Selbstbestimmung“ gegenüber „Pflichterfüllung, Tradition, Erhalt nationaler Werte und Sicherheit“. Die Senkrechte bilden: Effizienz, Leistungsorientierung, sozialer Einfluss“ gegenüber „Gerechtigkeit, soziales Engagement, Hilfsbereitschaft“, sowie „materieller Erfolg, Führungsanspruch und öffentliche Reputation“ gegenüber „gesellschaftliches Engagement, eine tolerante, universalistische Haltung“.

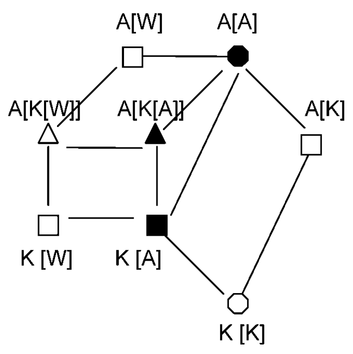


Abb. 5_10: In Studien XII realisierte Perspektiven über Anbieter, Wettbewerber und Kunden.

Die Mitarbeiter der Anbieterfirma werden um direkt- und metaperspektivische Angaben gebeten, deren Design Abb. 5_10 als Dyadisches Interaktionsschema darstellt (vgl. Kap. 4.1)[11]. Die Veridikalität der Kognitionen von 10 Mitarbeitern des Anbieters wird geprüft, 7 davon arbeiten im Vertrieb.

Abbildung 5_11 zeigt den Vergleich der Anbieter-Mitanbieter-Positionierung aus verschiedenen Perspektiven: Während der Anbieter selbst meint, innovativ zu sein, sieht er die Wettbewerber als traditioneller und mehr an Sicherheitswerten orientiert.

Dieser Soziale Vergleich wird unter Verschiebung in das universalistischere Areal (gesellschaftlich-soziales Engagement) parallel bei den Kunden vermutet. Aber sie wird von den Kunden nicht bestätigt: in der realisierten Werthaltungssemantik nimmt das Anbieterunternehmen aus Kundensicht keine distinkte Imageposition ein.

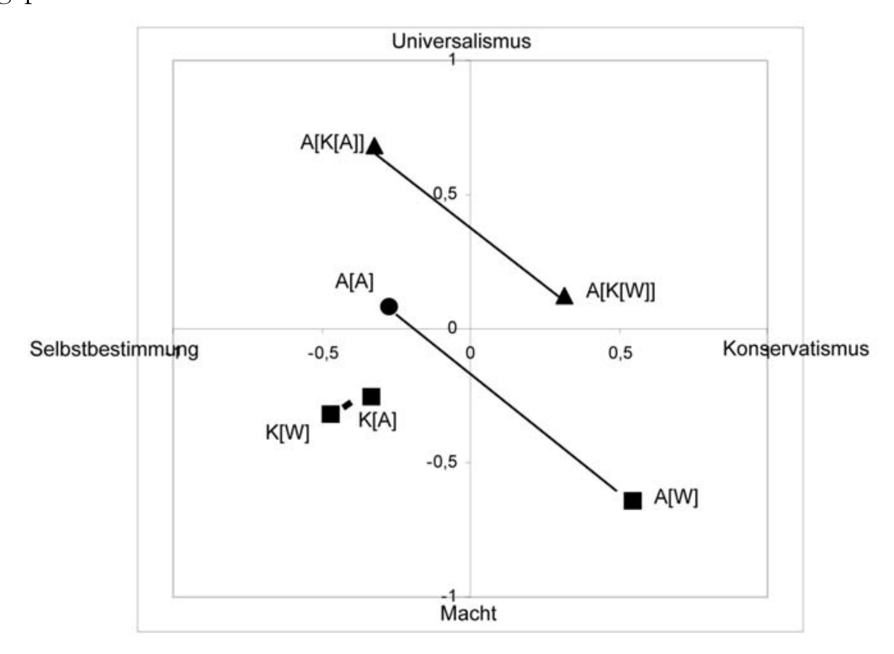


Abb. 5_11: Die perspektivendifferenzierte Anbieter-Wettbewerber – Beziehung im Wertekreis von Studie XII.

11 Hier wird die Perspektivennotation um eine Rekursionsstufe reduziert (vgl. Abb. 2_3). Wie zu den Studien in Kap. 3 besprochen kann ausführlich bspw. A[K[A*[x]]] notiert werden.

Die Validität des Wettbewerber*vergleichs* allerdings ist fraglich: Der Mitanbieter war aus sechs Vorgaben auszuwählen oder frei anzugeben: die 13 teilnehmenden Kundenfirmen verteilten ihren Vergleich auf 8 Wettbewerber, die 10 Mitarbeiter des Anbieters fügten der Liste beurteilter Firmen noch weitere vier hinzu, jeder bezog sich somit auf verschiedene Targets! In der Terminologie Spiegels (1961) wurde der Anbieter in unterschiedlichen sozialen Feldern lokalisiert. Akkuratheit beim Wechsel in die Perspektive der Kunden beginnt mit der Kenntnis der *ihnen* attraktiven Mitbewerber.

Abb. 5_12 isoliert die Anbieter-Kunden-Beziehung, deren Validität durch die Wettbewerberwahl nicht eingeschränkt ist, auch haben überwiegend solche Kunden teilgenommen, deren Wichtigkeit und Umsatz-Ranking durch den Anbieter in seiner Kundenliste als überwiegend ‚sehr hoch' eingeschätzt worden waren. Auch hier akzentuiert die Anbieterfirma zwischen sich und den Kunden auf der Innovations-Sicherheits-Diagonale. Fühlt sie ihre Leistungen von den als zu risikoscheu wahrgenommenen Kunden zu wenig honoriert?

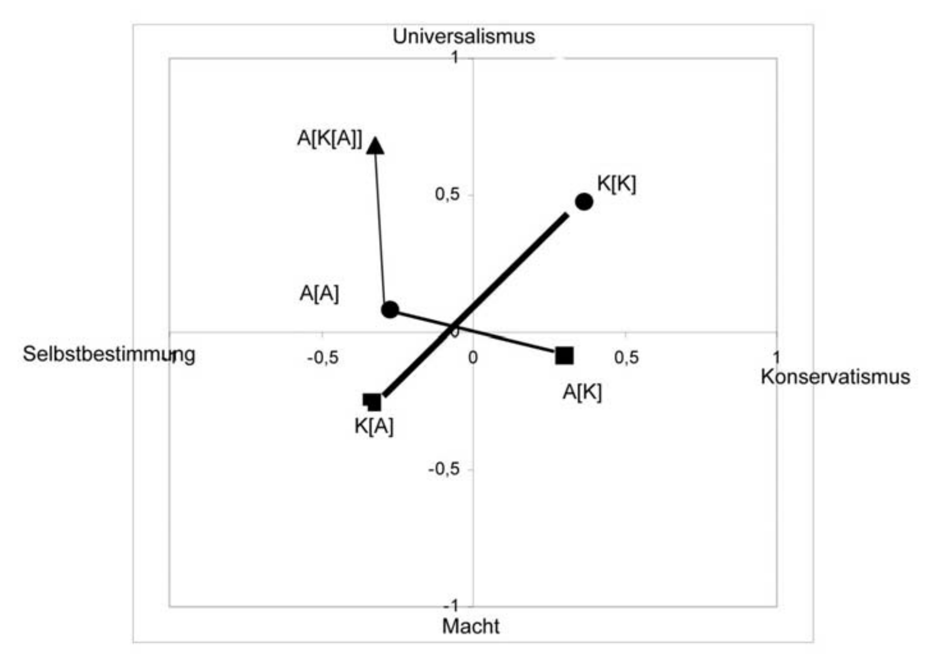


Abb. 5_12: Die perspektivendifferenzierte Anbieter-Kunden – Beziehung im Wertekreis von Studie IX.

Die Kunden positionieren sich überwiegend in der prosozialen Region, den Anbieter in der leistungs- und selbstbezogenen (‚Profitorientierung', vgl. Abb. 3_7 und 4_17), sie nutzen die orthogonale Diagonale! Auch der Vermutung des Anbieters, in Kundensicht universalistischer zu erscheinen, wird durch das Kundenurteil widersprochen. Nun gilt für die Kundenpositionierung in Abb.

5_12 das in Kap. 4.2 dem Führungskräfte-Feedback vorgeworfene Manko, dass nur direktperspektivische Kognitionen verglichen werden. Eine Akkuratheitsbeurteilung hätte die Erhebung eines vermuteten Selbstbilds A[K[K]] in Studie XI erfordert (bzw., gemäß Abb. 2_3 genauer: des vermuteten Idealsachbilds A[K*[x]]). Mit dem in Abb. 5_12 hervorgehobenen Kreuzmuster ist vielleicht aber gelungen, eine allein auf perspektivenbedingte Valenzunterschieden im Werteraum zurückgehende Selbst-Fremd Akzentuierung aufzuzeigen, die sich in der Anbieter-Kunden-Positionierung im Business-to-Business Geschäft von Innovationen wiederfinden lassen könnte.

5.3 Studienserie XIII zur Anbieter-Kunden – Beziehung im Kundenorientierungs- und im Organisationskulturkreis

In diesem Abschnitt wird das in Studie XII erprobte Verfahren der wertbezogenen Beziehungsdiagnostik mit einem verbesserten Instrumentarium als sozialperspektivisches Entwicklungstreatment für kleinere und mittlere Unternehmen verschiedener Branchen verallgemeinert. Dabei soll die Praktikabilität des metaperspektivischen Vergleichs zu Mitanbietern in der Imagepositionierung ermöglicht und Auskunft über die Akkuratheit der bei den Kunden vermuteten Sicht über generalisierbare Semantiken erlangt werden. Über drei Studien kann berichtet werden.

5.3.1 Competing Values der Kundenorientierung

In Kapitel 3 wurden Werte als Merkmale der Situation eingeführt (Abb. 3_2 links). Die Werthaftigkeit der sozialen Umwelt kann im Paradigma des Person-Environment-Fit in der Form von Zielen, Anforderungen oder Gelegenheiten, Bedürfnissen oder Angeboten analysiert werden (Kap. 3.2 – 3.4). Werte nehmen dabei teils die Position des ‚Hintergunds' oder Vergleichsstandards ein, teils werden sie als Werthaltungen von Akteuren, von Personen oder wie eben in Studie XII von Betrieben, zum Einstellungsgegenstand oder Target metaperspektivischer Reflexion

Abb. 5_13 systematisiert vorgestellte explizit wertbezogenen Analysen. Die waagerechte Dimension ordnet die empirischen Studien auf einem Kontinuum von unternehmensexternen zu unternehmensinternen Beziehungen. Vereinfacht ergibt sich eine Kunden-Anbieter-Achse – im Beziehungsmanagement konvergieren Markt- und Organisationspsychologie. Die Weiterbildungs-TeilnehmerInnen in Studie VII sind KundInnenen der AusbilderInnen und des Weiterbildungsanbieters. Dem Konzept der internen Kundenorientierung entsprechend sind die an Studie Xb teilnehmenden Mitarbeiter Kunden ihrer Führungskraft. Mit den Überlegungen in Kap. 4.1 und 4.2.1 scheinen Akteure in umso ‚stärkeren Situationen' zu stehen, je weiter rechts sie in Abbildung 5_13 angeordnet sind: sie handeln in Rollen.

Die senkrechte Achse in Abb. 5_13 ist in Soziologie und Sozialpsychologie geradezu ein Klassiker, sie zeigt bspw. die vertikale Organisation sozialer Systeme nach Luhmann. Am unteren Ende steht die kognizierende Person und im oberen Bereich abstraktere soziale Kategorien und Funktionssysteme (in der PE-Fit Terminologie Gelegenheiten / Angebote und Anforderungen / Restriktionen durch Unternehmen, Markt und Gesellschaft, also zum zweiten Mal die Situation). Auch für die direkte Interaktion von Personen, wie sie als eine zwischen Kunden und ihrem Finanzberater in Studie VIII (Kap. 3.4) oder

zwischen Mitarbeitern und ihrer Führungskraft in Kap. 2 (und Studie X) analysiert wurde, wird der jeweilige ‚Anbieter' in Abb. 5_13 etwas höher positioniert, da er bzw. sie nicht als Privatpersonen, sondern als Positionsinhaber betrachtet werden.

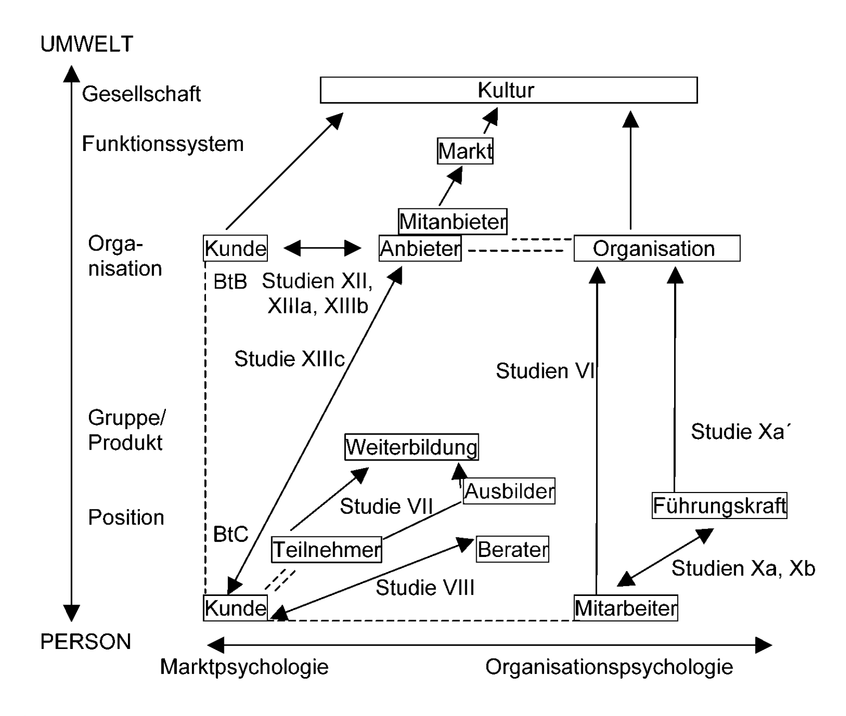


Abb. 5_13: Systematisierung von wirtschaftspsychologischen Studien zur wertbezogenen Imagepositionierung

Für sie selbst ergeben sich die in Kap. 4.2.1 geschilderten Dilemmata wahrgenommener Erwartungen. In der Terminologie der Person-Environment-Fit Forschung (Kap. 3.2) werden Kunden, nachgeordnete Mitarbeiter und Lernende zu Umweltanforderungen und -gelegenheiten für die dienstleistenden Personen, sowie Führungskräfte und Lehrende zu Umweltanforderungen (und -gelegenheiten) für die ‚Kunden'.

„It is also the case that one person´s E is another person's P" (Caplan 1987:259).

Die marktpsychologische Kundenposition nimmt den gesamten linken Bereich von Abb. 5_13 ein. Die Unterscheidung der Business-to-Consumer (BtC) von der Business-to-Business Beziehungen (BtB[12]) ist etwas unscharf: im engeren Sinne ist ein Business-Kunde nicht nur selbst ein Unternehmen (Tab. 5_3),

[12] Im Marketing auch als B2B und B2C abgekürzt. Die Consumer-to-Consumer Tauschbeziehungen C2C erlangen über entsprechende Vermittlerunternehmen wie bspw. ebay ebenfalls Aufmerksamkeit. Einen dritter Aktor-Typus (Administration) gibt Strauss (2001).

Tab. 5_3: BtC und BtB – Kundenbeziehungen

Abnehmer ist..	Verbraucher	Weiterverwerter
Privatperson	BtC	
Unternehmen		BtB

sondern erwirbt die Produkte des Anbieters, um sie weiterzuverarbeiten, mit ihnen zu handeln oder sie für den Unternehmenszweck zu verbrauchen. Aus Sicht des Anbieters zählt die Größe und Verlässlichkeit des Umsatzes bei Abgabe der Leistungen an ein Unternehmen, welches dadurch leichter zum A-Kunden wird als eine Privatperson. Aus Sicht des betrieblichen Kunden wird die Beurteilung von Leistungserfüllung und Werteprofilierung eines Zulieferers oder Anbieters schon davon beeinflusst, ob er bzw. seine Mitarbeiter die Leistungen verbrauchen werden oder ob er die Rohstoffe veredeln und vertreiben wird: er ist dann auch dem Kunden und der Gesellschaft gegenüber verantwortlich.

Sind für die verschiedenen, in Abb. 5_13 lokalisierbaren Situationen und Aktorspositionen sowie ihre Beziehungen untereinander nun verschiedene Merkmalen und nach dem Ansatz von Kap. 3 verschiedene Werteräume notwendig? Oder lassen sich die Interessen und Anforderungen, die Entscheidungskonflikte und Dilemmata in einer einheitlichen Wertesemantik beschreiben?

In Kap. 3.1 wurde die wohl universale Semantik des Schwartzschen Wertekreises hervorgehoben, Kapitel 4.1 brachte die zweidimensionale Semantik von Effektivitätskriterien für Unternehmen, die Quinn und Cameron unabhängig von Schwartz systematisierten, mit dem Schwartz-Kreis zur Deckung: die Wertesemantik scheint generell zweidimensional konzipierbar. Diese Grobstruktur des Inhaltsmodells soll daher für die sozialperspektivische Anbieter-Kunden-Beziehung beibehalten werden.

Der Führungsrollenkreis (hier Abb. 4_19) der zur Reanalyse von inhaltsspezifischen Diskrepanzen in Kap. 4.2.2.2 und als Erhebungsinstrument in Studie X eingesetzt wurde, ist von Quinn (1988) ‚top-down' aus den Unternehmenseffektivitätskriterien (Abb. 4_17) abgeleitet worden, in Studie XII wie auch in Studie VI und VII war die Ableitung ‚bottom-up' vorgenommen worden (von Werthaltungen zu Situations- oder Unternehmenswerten). In den Value-Fit Studien VI und VII wurde die Person-Organisations-Beziehung *einseitig* mit Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit untersucht (vgl. einseitige Pfeile in Abb. 5_13). Betrieblichen Anforderungen an persönliche Haltungen bspw. neuer Mitarbeiter ergeben vermutlich andere Formulierungen.

Die PE-Fit-Forschung ist allerdings zu der Meinung gelangt, Items für *Person* und *Umwelt* identisch zu formulieren, obwohl gerade sie die Überwindung von Diskrepanzscores durch mutiplikative Terme geleistet hat (vgl. Kap. 3.2). Noch vor der Einführung der multiplikativen Terme argumentiert Caplan (1987) für gleiche Werte-Items nicht mehr mit dem Argument statistischer Bequemlichkeit, sondern mit dem Respekt vor der im Fit-Konzept benannten theoretischen Annahme. Er weist aber – ebenso wie es z.B. Wurm (1972) in der Grundlagen-

forschung der Interpersonellen Wahrnehmung übernahm (Kap. 4.1.1) – auch auf notwendige semantische Vorarbeit hin.

> *„Some students worry that the use of commensurate measures sets one up for statistical success. I propose a counter-worry – the failure to develop commensurate measures sets one up for statistical failure" (Caplan 1987:252).*

Im Business-to-Business Sektor soll die Anbieter-Kundenbeziehung zwischen Unternehmen betrachtet werden. Die in Pilotstudie XI realisierten, am Schwartz-Kreis orientierten Werte sparen Eigenschaften des eigentlichen Angebots aus, sie beschreiben Wert*haltungen* der Firmen und sind eher dem PR zuzuordnen (z.B. Sponsoring...). Die im *Impression Management* relevanten Werte können sich von den für die Selbsteinschätzung wesentlichen erheblich unterscheiden. Nach den in Kap. 4.2.2.2 genannten Ergebnissen von Wentura et al. (2000) sind in der Innensicht von Personen Befindlichkeiten relevant, in der Außensicht soziale Verhaltensweisen (fröhlich vs. freundlich, depressiv vs. aggressiv). Auch für Kunden dürften freundliche Berater, den Beratern aber die eigene Fröhlichkeit wichtiger sein. Kundenorientierung verlangt von den Mitarbeitern jedoch Perspektivenwechsel.

Für die Innensicht von Organisationen liefert der Organisationskultur-Kreis von Quinn & Cameron (Abb. 4_17 und Tab. 5_4) eine geeignete Realisierung des Wertekreises.

Tab. 5_4: Eine Aufgabe zur Erhebung von Organisationskultur nach dem Competing Values Model (Cameron & Quinn 1999; dt. übers. Boultgen 2003; Anordnung der Items nach Abb. 4_17).

Das Unternehmen wird zusammengehalten durch...	
...Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein ist sehr wichtig.	...Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Zugehörigkeit ist sehr wichtig.
...Leistungsbereitschaft und Erfolg. Das Gewinnen-Wollen ist sehr wichtig.	...transparente Regeln und verlässliche Ordnung. Sicherheit ist sehr wichtig.

Damit der Werteraum die in Außensicht relevanten Merkmale eines Anbieters enthält, muss seine abstrakte Semantik noch einmal neu formuliert werden. Die linke Hälfte des Competing Values Model (vgl. Abb. 4_17) ist – wie das zum Signalsystem semantisierte *Gesicht* – den Kunden und anderen Beziehungspartnern zugewandt: die (in Innensicht benannte) externe Orientierung zielt ja auf den Markt und damit auf die Kunden. Betriebswirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen in der Studie von Despandé et al. (1993:30) wiesen Schwerpunkte in der externen Orientierung auf (Rational Goal & Adhocracy-Quadranten, Abb. 4_17)[13]. Unternehmen mit deutlich intern orientierter Organisationskultur

[13] Obwohl die Studie im japanischen Markt durchgeführt wurde. Despandé et al. sprechen dann von der „global universality of a competitive corporate culture" (1993:31).

werden Kunden vermutlich als „wenig kundenorientiert" erscheinen. Nehmen Kunden komplementäre Beziehungen bspw. zwischen Innovation und Controlling in der Organisationskultur ihres Anbieters aber war? Oder formulieren sie nicht vielmehr eigene, selbstbezogene Ansprüche an ein Leistungsprofil und unterscheiden hier zwischen innovativen und verlässlichen Angeboten? Schätzen Privatpersonen nicht gerade den unpersönlichen Kontakt zu ihrer Bank, über e-banking und den Automaten auf der Straße, als besonders praktisch und daher ‚kundenfreundlich'? Um den Fit zwischen Kundenbedarf und Angebot wertekritisch erfassen zu können wird ein Wertekreis notwendig, der *Wertebipole der Kundenorientierung* modelliert (Abb. 5_14 links und Abb. 5_15).

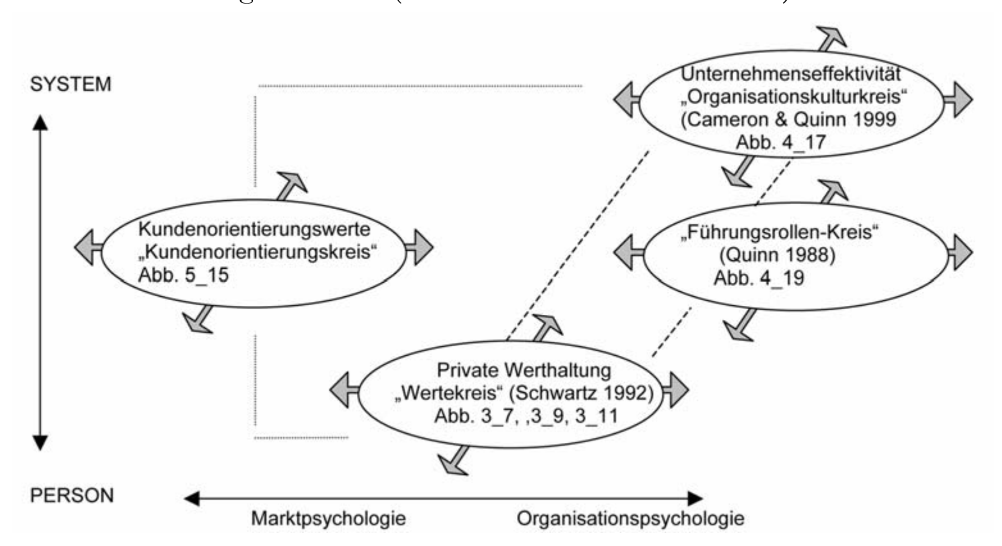


Abb. 5_14: Wertekreis-Operationalisierungen in der Anordnung von Abb. 5_13.

Der Kundenorientierungskreis (Abb. 5_15) übernimmt aus dem Modell von Quinn und Cameron als erste die Competing Values Quadranten der *Innovation* (links oben) und der komplementären *Verlässlichkeit* und Stabilität (rechts unten).Verlässlichkeit gibt Sicherheit, Innovation befriedigt Neugierde, insofern können auch Privatkunden ihre Werthaltungen (Abb. 3_7) verwirklichen (vgl. Kundentypologien in Adoptions- und Diffusionsmodellen, z.B. O.W. Haseloff 1975, z.n. Hartmann 1982), Kundenorientierungswerte sind bereichspezifischer als Zielwerte, sie könnten in Rokeachs Wertepyramide als instrumentelle Werte verortet werden (Abb. 3_6).

Beziehungsorientierung wird in der Managementliteratur der Transaktionalen Orientierung gegenübergestellt (z.B. Paulin 2000a:455, 2000b, hier Abb. 3_24). *Transaktionsorientierung* auf Seiten der Kunden lässt sich über die homo oeconomicus Merkmale beschreiben: kurzfristige und immer unabhängige Entscheidungen, Meidung von Bindung, ökonomisches Nutzenkalkül. Daher fasst der

Kundenorientierungskreis für den Quadranten links unten diese ‚rational goals' als *Praktikabilitäts-Wert* zusammen. Die Bankautomaten, die Call-Center, der Versandhandel und eine Reihe von Internet-Diensten erfüllen diese Leistungen, sind in Kundensicht einfach und unkompliziert und somit besonders *kundenfreundlich*. Umständlichen Formularen und eine als ‚Gesichtskontrolle' empfundenen Pflicht, bei öffentlichen Ämtern – bspw. für die Meldeangelegenheiten, die Studie I untersuchte – persönlich erscheinen zu müssen, zeigen in Kundensicht mangelnde *Kundenfreundlichkeit*. Der Kundenorientierungs-Begriff hat mehre Bedeutungen, der Kundenorientierungskreis differenziert sie.

Kundenorientierung wird meist jedoch mit Beziehungsorientierung gleichgesetzt, die Veröffentlichungen zum Customer Relationship Management enthalten oft einleitende Teile über die *Wertschätzung* der Kunden und die Notwendigkeit, das Kundenkontaktpersonal in Freundlichkeit zu schulen (Sozialkompetenz: Homburg & Sieben 2000:493ff, ‚emotionale Intelligenz': Quinn & Claire 1997). Der von Kunden geschätzte persönliche Beratungskontakt und die in manchen Branchen geförderte *Freundschaft* von Mitarbeitern und Kunden, die Freundschafts-Versprechen exklusiver Versandkatalogen und der Versuch von BtB-Dienstleistern, sich mit den Entscheidungsträgern ihrer Kunden zu befreunden, um psychologische Abwanderungsbarrieren zu schaffen, stellen Beispiel dieses Kundenorientierungsprofils. Der Freundschaftsquadrant deckt sich mit dem innerorganisationaler Human Relations, er bietet Kunden sozialen Zusatznutzen (sog. Beziehungsmehrwert). Die in Kap. 3.4 berichtet Analyse der Beziehung zwischen Business-Kunden und ihrer Bank (Paulin 2000b, Abb. 3_24-_25) konnte das Interesse beziehungsorientierter Kunde an langfristiger Beziehungsfortsetzung aufzeigen; in dieser Bedeutung wird *Relationale Orientierung* zum der Transaktionsorientierung gegenüberliegenden Pol im Kundenorientierungskreis, er verbindet die Werte von Freundschaft und Verlässlichkeit. In der langfristigen stabilen Bindung der umsatzstarken Kunden sieht das Customer Relationship Management sein oberstes Ziel. In der praktischen Marketing Literatur und auch im Customer Relationship Management wird die hierzu notwendige Kundenorientierung des Unternehmens auf zwei geradezu orthogonal gedachte Dimensionen aufgeteilt (z.B. Link & Hildebrand 1997): neben der Beziehungsorientierung im Sinne von Freundschaft (Relationship-Marketing) werden für wichtige Kunden tatsächlich *Personalisierte Leistungen* erbracht, die aus dem standardisierten Angebot nicht bedürfnisgerecht zu erfüllen sind. Die für Dienstleistungen typische Interaktivität (Nerdinger 1998) ist in der Massenproduktion zwar schwieriger zu realisieren; damit eine Serienausstattung nicht nur durch wenige (ebenfalls standardisierte) Zusatzausstattungen ergänzt werden kann, sondern Spezialanfertigungen den ‚produktorientierten Interaktionsgrad der Kunden' erhöhen, werden hohe Anforderungen an die IT-Unterstützung gestellt (dem Customized-Marketing folgt die Customized-Production). Die psychologischen Folgen bei den Kunden (wahrgenommene Kontrollierbarkeit, Rechtfertigbarkeit, Dissonanzreduktion usw.) sind aktuelle For-

schungsgebiete (z.B. Godek 2002). Personalisierung und Beziehung werden im Customer Relationship Management im BtB-Sektor meist kombiniert (Strauß 2001): für langfristig verbundene und aus Anbietersicht umsatzstarke Kunden lohnt sich die – häufig mit *Innovationen* verbundene – flexible Erstellung einer individualisierten Leistung, im Individual-Marketing können sogar die Preise kundenspezifisch (personalisiert) verhandelt werden. Der Wertepol der Personalisierung entspricht der organisationsinternen Flexibilität (vgl. Abb. 5_15 mit 4_17). Hier wird möglich, Wünsche der wichtigsten Kunden schon vor ihrer Formulierung antizipieren zu können (Quinn & Claire 1997:29, Paulin 2000b:331, Homburg & Sieben 2000:490): somit bestimmen personalisierte Metaperspektiven die Innovationen.

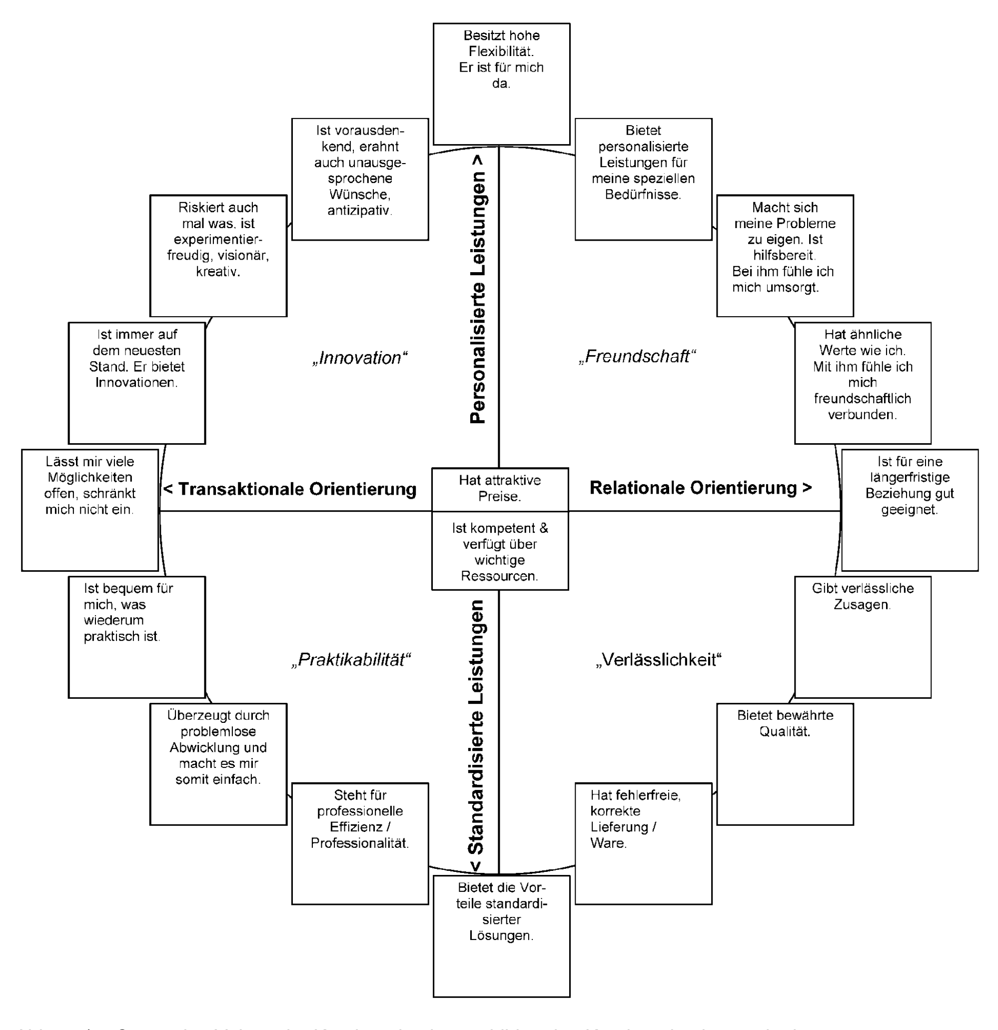


Abb. 5_15: Competing Values der Kundenorientierung bilden den Kundenorientierungskreis.

Beziehungsorientierung und Personalisierung wurden in Kap. 3.4 unter Gennerichs (2000) Begriff der rollenseligierten Thematik, und in Kap. 4.2.1 als Nähe-Distanz Dilemma kritisch diskutiert. Wegen ihrer Komplementarität können die von *einem* Standort betrachteten, im Kreis gegenüberliegenden Praktiken ihre Nachteile enthüllen (vgl. Abb. 3_8). Bspw. bringen freundschaftliche Verbindungen auch für Kunden handfeste Vorteile: Anbieter sind zu außergewöhnlicher Flexibilität bereit. Solchen ‚Seilschaften' hatte Max Webers Bürokratie-Theorie durch *Standardisierung* zu begegnen versucht. Standardisierte Angebote versprechen den Kunden Verlässlichkeit und Praktikabilität, dem Anbieter Stabilität und Kostenreduktion, der Kreis ist geschlossen.

Anwendungsüberlegungen:

Die herausgearbeiteten unterschiedlichen Bedeutungen des Kundenorientierungs-Begriffs im Wertekreis von Abb. 5_15 dürften eine Positionierung von Kundensegementen, Branchen und Funktionen mit hinreichender Relevanz in externer Perspektive erlauben. Über den gerade vorgenommen Verweis auf Weber motiviert, dürfte sich bspw. auch die Trias der Gerechtigkeitskriterien (Leistung, Bedürfnis, Gleichheit) als gleichschenkliges Dreieck in den Kreis einschreiben lassen.

Das formulierte Ziel, den Werten in der Anbieter-Kunden-Beziehung einen Inhaltsraum mit den in Kundensicht relevanten Formulierungen zu geben, wird durch die in Abb. 5_15 vollständig angegebenen Items zu erreichen versucht. Nach den bisherigen Erfahrungen mit Kundenzufriedenheits- und Imagebefragungen werden Items zu den ‚Klassikern' Preis und Qualität vornehmlich eindimensional und mit der Gesamtzufriedenheit redundant beantwortet. Sie sind daher in der Mitte des Kundenorientierungskreises positioniert und tragen, ebenso wie der Zielwert der *Selbstachtung* im Kreis privater Werthaltungen von Schwartz (Abb. 3_7) und der Zielwert der *Qualität* im Kreis der Unternehmenseffektivitätskriterien von Quinn (Abb. 4_17) nicht zu einer valenzorthogonalen Differenzierung von Targets bei.

Im nächsten Schritt gilt es, den Kundenorientierungskreis als Inhaltsraum der Anbieter-Kunden-Beziehung anstelle der in Pilotstudie XII aus dem Schwartz-Kreis abgeleiteten Inhalte einzusetzen. Im Business-to-Business Sektor *kann* jedoch die Organisationskultur, insbesondere wohl beim Aufbau einer ‚Freundschafts'-Beziehung (vgl. Kap. 3.4), weiterhin eine Rolle spielen. Wenn aber „customers can not be expected to profile suppliers' cultures clearly" (Deshpandé et al. 1993:32 – die Autoren hatten es daher nicht versucht), sollten Kunden-Fremdbilder im Organisationskulturkreis höhere Streuungen als im Kundenorientierungskreis aufweisen.

Eine unterschiedliche Wahrnehmung der Organisationskultur des Anbieters ist für die Bewährung der Value-Fit-Hypothese günstig: bspw. konnte der

Interaktionsterm von Sender ◦ Target in Studie IV nur auf derjenigen Dimension des Wertekreises bedeutsam werden, auf der sich die Personen über die Selbst-Fremd-Akzentuierung nicht einig waren. In der Terminologie der Personenwahrnehmung (Kenny 1994, s. Kap. 4.1.3) ist für eine hinreichende ‚Relationship'-Kovarianz eine hinreichende dyadenspezifische Varianz und damit ein relativ geringer Target-Anteil nötig. Der Target-Anteil des Urteils von Kunden über Anbieter, ihr Konsens aus externer Perspektive, ist notwendiges Bestimmungsmerkmal im Image-Begriff.

Images – also in interner aber auch in externer Perspektive geteilte Stereotype bei den Kunden (vgl. Kap. 1.2) – sind notwendig, damit die Mitarbeiter der Anbieterunternehmen eine Chance zu Akkuratheit ihrer Metaperspektiven bekommen (vgl. die Argumentation im grundlagenwissenschaftlichen Accuracy-Project Funders, z.b. Kolar et al. 1996, Kap. 4.1.3). Ohne ‚wahre' (objektive) Varianz zwischen den Unternehmens- oder Angebotsimages kann es keine Kovarianz mit metaperspektivisch vermuteten Images geben. Wissen Anbieter um die von den Kunden wahrgenommene Leistungsprofilierung? Nach den (wenigen) publizierten Ergebnissen sind auch im Business-to-Business Bereich eher pessimistische Erwartungen angesagt. So wirkt sich die in sieben nordamerikanischen Banken eingeschätzte Kundenorientierung nicht auf den empfangenen Customer-Perceived-Value aus („no significant correlation", Paulin 2000a:457). Zur perspektivischen Kundenorientierungseinschätzung legen Deshpande et al. (1993) eine aufwendige Studie japanischer Business-to-Business Beziehungen verschiedener Branchen in einem aufwendigen Design vor: je zwei Marketing-Manager eines aktienmarkt-notierten Anbieters geben Selbsteinschätzungen ab, aus einem zugeordneten Kundenunternehmen beurteilen ebenfalls zwei Einkaufsmanager diesen Anbieter: 50 vollständige Quartette! Die jeweils zwei Urteile aus Anbieter- bzw. Kundenposition wurden nur zur Reliablitätssteigerung des daraus erhaltenen Mittelwerts genutzt, die Korrelationen innerhalb der Positionen sollen r=.45 überschritten haben (‚p≤.05 bei N=50'; a.a.o:29). Man erfährt aus der knappen Dokumentation der kostspieligen Studie noch, dass die Selbstbeurteilung der Kundenorientierung nicht günstiger als das vom Kundenbetrieb empfangene Kundenorientierungs-Fremdbild ausfällt ($d_{A[A]-K[A]}$=.12), aber beide nur zu r=.17 korrelieren (a.a.O.:30). Nun haben beide Studien mit ihrer Kundenorientierungsskala nur die evaluative Dimension erfasst, wie sie ebenso hätte mit Zufriedenheitsbeurteilungen gemessen werden können. Mit den Wertekreisen hingegen sollen zur evaluativen orthogonale Dimensionen aufgespannt, und damit eine von der Selbstüberschätzung unabhängige Akkuratheit aufgedeckt werden können.

5.3.2 Designs der Studien XIII

Mit dem Kundenorientierungskreis (Abb. 5_15) konnten drei Studien bisher, zwei davon parallel mit dem Organisationskulturkreis (Cameron & Quinn 1999, Abb. 4_17, Tab. 5_4, eingesetzt wurden vier solcher Aufgaben, also 16 Items) durchgeführt werden. Auch der Customer-Perceived-Value (vgl. Tab. 3_4; in Studie XIIIc in einer von fünf auf drei Items reduzierten Form) wurde in allen drei Studien und zwar – der Empfehlung von Schul & Schiff (1993) folgend – *vor* den wertbezogenen Leistungszuschreibungen erhoben.

Studie XIIIa und Studie XIIIb wurden in Kooperation mit jeweils einem Anbieter im Unternehmen und bei seinen Kunden durchgeführt (Tab. 5_5). Für Studie XIIIb konnte erneut derjenige Anbieter gewonnen werden, bei dem Pilotstudie XII durchgeführt worden war. Damit ergibt sich die Gelegenheit, in den hier realisierten Wertekreisen nach einem zu dem in Abb. 5_12 analogen Befund zu suchen.

Tab. 5_5: Angaben zur Methodik der Studien XIIIa-c.

	Studie Xa	Studie Xb	Studie Xd
Anbieterunternehmen	1 Anbieter Werbevermarktung	1 Anbieter HighTech-Branche	22 Anbieter (´Stände´) Wochenmarkthandel
befragt wurden:	2 Geschäftsführer & 5 Mitarbeiter paper-pencil	5 Führungskräfte & 32 Mitarbeiter davon 8 im Vertrieb paper-pencil	Je 1-3 pro Anbieter Σ 28 Beschäftigte paper-pencil
über Targets (s.a. Abb. 5_16):	Anbieter selbst und sechs Wettbewerber	Anbieter selbst und generalisierter Wettbewerber	Anbieter selbst und je 1-3 vorgegebene Wettbewerber (Teilmarkt)
Kunden	Marketingagenturen Internet-Befragung	Händler, Betriebe & Non-Profit Organ. Internet-Befragung	Endverbraucher Interviewbefragung
befragt wurden	56 Teilnehmer gesamt (34% Tn.-Quote) 48 CPV Zufriedenheit 39 Kundenorientierung 29 Organistationskultur (52% drop-outs)	21 Teilnehmer gesamt (49% Tn.-Quote) 21 CPV Zufriedenheit 18 Kundenorientierung 17 Organistationskultur (19% drop-outs)	125 Teilnehmer gesamt je 4-7 Kunden /´Stand´ 125 Kundenzufriedenheit 125 Kundenorientierung
über Targets (s.a. Abb. 5_16)	Anbieterbetrieb und einer aus sechs Wettbewerbern	Anbieterbetrieb und ein selbstgewählter Wettbewerber	Anbieterstand und je 1-3 Wettbewerber (Warenart-Teilmarkt)

Da in Studie XIIIb 37 Mitarbeiter befragt werden konnten, werden organisationspsychologische Analysen möglich. Zur Prüfung von Perspektivitätserklärungen vom sozialen Typ ist die Variable des Kundenkontakts die wichtigste: Das selbsteingeschätzte Ausmaß des Kundenkontakts erwies sich als bimodal verteilt und geht hauptsächlich auf

Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter zurück, diese Gruppen werden gesondert analysiert.[14]
Studie XIIIc analysiert 22 Anbieter eines klassischen Wochenmarkts. Hier haben Anbieter und Kunden je zwei bis vier Wochenmarkthändler beurteilt, die mit ähnlichen Gütern handeln (Teilmärkte von Warenarten: Bio-Gemüse, konventionelles Gemüse, Käse, Brot, Eier, Fleisch, Oliven & Spezialitäten). Wie in nur wenigen marktpsychologischen Perspektivitätsstudien (Deshpandé et al. 1993, Paulin 2000b) liegen hier zwischen Kundengruppen und Anbietern gematchte Daten vor. Während die Wochenmarktbeschicker in Studie XIIIc, von denen die meisten auch Eigenproduktion betreiben, an Endverbraucher verkaufen (Business-to-Consumer)[15] richten sich die Leistungen der Anbieter in Studien XIIIa und XIIIb an Unternehmen (Business-to-Business); in Studie XIIIa sind dies Dienstleistungen für Marketing-Firmen, in Studie XIIIb Produktentwicklungen für Unternehmen, Organisationen anderer Funktionsbereiche und Weiterverkäufer. Vom Anbieter Xb waren die Kunden mit der ABC- und XYZ-Kategorisierung kodiert worden (als A-Kunden werden im allg. die 20% umsatzstärksten ausgewählt, Rapp 2000:82ff, Duffner & Henn 2001:90f, sog. X-Kunden nehmen regelmäßig und vorhersehbar Produkte oder Dienste in Anspruch, Pulic 2001). Da die ordinalen Kategorisierungen zu R=.73 korrelieren, wird im Folgenden die extrahierte Hauptkomponente verwendet (von AX- zu CZ-Kunden).

Operationalisierung des Anbieter-Wettbewerber - Vergleichs

In *Studie XIIa*, die Mark Held (2002) im Rahmen seiner Diplomarbeit durchgeführt hat, wurden sechs Wettbewerber des Anbieters im Fragebogen vorgegeben. Nur von den Geschäftsführern des Anbieters A_{GF} aber konnten sie alle metaperspektivisch beurteilt werden. Die übrigen fünf teilnehmenden Mitarbeiter des Anbieters, A_{MA}, sahen sich außerstande, Mitbewerber zu bewerten; sie beschränkten sich auf Aussagen, deren Target der Anbieter selbst stellt (schwarz gefüllte Symbole in Abb. 5_16). Die Kunden des Anbieters hatten einen der sechs Mitanbieter zur Bewertung auszuwählen. Diejenigen 56 die erste

[14] Zusätzlich erhobene Big-Five Dispositionen ließen sich als AV der genannten Berufspositionen aufklären, hierzu werden an dieser Stelle keine Ergebnisse berichtet.

[15] Mehrere Anbieter und ihre Kunden an der Befragung zu beteiligen, wird im Business-to-Business-Bereich schwierig. Die Sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik konnte im BtB-Sektor bisher nur verwirklicht werden, wenn Eigeninteresse der Anbieter an der Kundenbefragung bestand, nur dann stellen sie Adressen ihrer Kunden zur Verfügung (wie in Studie XII, XIIIa und XIIIb) oder schreiben ihre Kunden selbst an (wie in Studie VIII). Nur im Business-to-Consumer – Sektor, im Einzelhandel (s.a. McClure & Ryan 1968, Urbany et al. 2000), und eben dem ursprünglichsten „Markt“ wie in Studie XIIIc, ergibt sich die Möglichkeit, über die Kooperationsvereinbarung mit einer Handelsgemeinschaft mehrere Anbieter und ihre Kunden befragen zu können.

Seite des Internetfragebogens beantwortenden Kunden verteilen sich über die sechs Mitanbieter in Gruppen von 2-16. Der in dieser Studie recht hohe Drop-Out von Internet-Seite zu Internet-Seite reduziert diese Teilstichproben weiter (Tab. 5_5), fünf der sechs Wettbewerber erhielten jedoch jeweils mindestens drei Kundenurteile und werden daher in die Auswertung übernommen. Wie Abb. 5_16 (oben) zeigt, kann die Übereinstimmung von Anbieter- und Kundensicht sowie die Akkuratheit der vom Anbieter bei den Kunden vermuteten Positionierung daher korrelativ über mehrere Targetbetriebe bestimmt werden (Ebene ‚innerhalb des Anbieters – zwischen Anbietertargets´).

In *Studie XIIIb*, die Danielle Boultgen (2003) im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchführte, wurde den Kunden ohne Vorgabe von Namen freigestellt, sich einen Wettbewerber des in mehreren Teilmärkten tätigen Anbieters zur Beurteilung auszuwählen[16]. Die Mitarbeiter des Anbieters (inklusive die Führungskräfte) waren aufgefordert, anhand der ihnen bekannten Mitanbieter zu generalisieren. In Studie XIIIb kann die Übereinstimmungs- und Akkuratheitsprüfung von Anbieter- und Kundensicht somit nur im binären Vergleich von Anbieter- und Wettbewerber-Target erfolgen, oder das Idealbild (grau gefüllte Symbole in Abb. 5_16 mitte) als drittes Target einbeziehen.

Studie XIIIc, die Carsten Kenkmann (2002) im Rahmen seiner Diplomarbeit durchgeführt hat, weist ein erheblich komplexeres (nahezu ideales) Design auf: für jeden der sieben Teilmärkte (Anbieter von Bio-Gemüse, von Käse usw.) wurde ein vollständiges Round-Robin Design sowohl auf Seiten der Anbieter (sie beurteilten sich selbst und 1-3 vorausgewählte Wettbewerber) als auch auf Seiten der Kunden angestrebt: Vor jedem der Anbieterstände wurden etwa fünf Kunden (N=4-8) geworben und über diesen, ‚ihren' Anbieter und die vorausgewählten 1-3 Mitanbieter von Waren der selben Art befragt. Round-Robin Designs erlauben eine SOREMO-Analyse (Kenny 1994; vgl. Kap. 4.1.3) und damit für Target-Gruppen unter vier Mitgliedern immerhin die Bestimmung der Urteilerübereinstimmung (Target-Effekt). Zwar können in Studie XIIIc, wegen der doch recht häufigen Weigerung angesprochener Kunden, andere als denjenigen Marktstand zu bewerten, bei dem sie gerade gekauft hatten (20% von N=139), Within-Subject Analysen zwischen den Stand-Positionierungen nur beschränkt ausgewertet werden, die Studie bietet anders als XIIIa und XIIIb aber immer noch die Möglichkeit, Urteile von ‚Kunden des Anbieters K_A' mit denen von potentiellen Kunden (Kunden des Wettbewerbers K_W) zu vergleichen. Der Target-Effekt, der die Forderung der Image-Definition nach eP-

[16] Vier Kunden haben die Bewertung eines Mitanbieters gänzlich verweigert, sodass nur 14 Kundenurteile über Wettbewerber vorliegen. Nur 10 der Kunden sind der Bitte nachgekommen, den Namen des bewerteten Mitanbieters preiszugeben (8 Unternehmen wurden an erster Stelle genannt, fünf der Kunden bezogen sich aber auf mehrere Wettbewerber), von einer Aufteilung nach Wettbewerbern muss ebenso wie in Studie XII abgesehen werden: hier kann aber plausibler vom „generalisierten Wettbewerber-Image' ausgegangen werden.

geteilten Überzeugungen erfüllt[17], kann somit um die Aufwertung des Anbieters durch seine eigene Kunden K_A (‚mere ownership effect', s.a. Kap.6) bereinigt werden. Interessant wird dabei, ob die korrelativ über mehrere Targetbetriebe bestimmbare Übereinstimmung von Anbieter- und Kundensicht sowie die Akkuratheit der vom Anbieter bei den Kunden vermuteten Positionierung sich für eigene Kunden, denen des Wettbewerbers gegenüber, unterscheidet. Nach dem sozialen Erklärungstyp, der Kommunikation(sdefizite) für das Veridikalitätsaussmaß (mit-) verantwortlich macht, müssten Übereinstimmungs- und Akkuratheitskorrelationen eines Anbieters mit seinen eigenen Kunden höher ausfallen als mit den Kunden des Wettbewerbers (und der paritätisch aus beiden gemittelten ‚allgemeinen Kundensicht').

Zusätzlich erlaubt die in Studie XIIIc realisierte Befragung der Wettbewerber innerhalb jedes Teilmarktes (Warenart) ein, wenn auch unvollständiges, so doch triadisches Interaktionsschema mit Anbieter, Kunden und Wettbewerber aufzubauen (Abb. 5_16). Halten Kunden mit ihrem Anbieter gemeinsames Wissen über einen Wettbewerber vor ihm zurück, so sollte das vom Wettbewerber antizipierte Kundenimage eines Anbieters mit dem von diesem Anbieter empfangenen und von deren Kunden gesendeten Urteil besser korrespondieren als mit dem seiner eigenen Kunden: $r(W[K[A]],K_W[A]) > r(W[K[A]],K_A[A])$ und $r(W[K[A]],K_W[A]) > r(A[K[A]],K_W[A])$.

In Abb. 5_16 sind die in den drei Studien jeweils erfragten perspektivischen Kognitionen analog dem Dyadischen Interaktionsschema (Abb. 4_6) für beide Wertekreise, den der Leistungen an die Kunden (Abb. 5_15) und den der Organisationskultur (Abb. 4_17) zusammengestellt. Auch für den Customer-Perceived-Value wurden in Studie XIIIa und XIIIc Antizipationen der Anbieter erhoben.

---

[17] Exkurs zum marktpsychologischen *Imagebegriff*: der häufig von Trommsdorff übernommenen Definition von Images als *mehrdimensionalen* oder *ganzheitliche*n Vorstellungen von Marken oder Unternehmen wird hier nicht gefolgt. Auch Einstellungen können mehrdimensional konzipiert werden (z.B. Hovlands Dreikomponentenmodell). Hier wird eine Unterscheidung der Begriffsintensionen von ‚Einstellung' und ‚Image' (die Extension hingegen kann equivalent sein) verwendet, die auf den Sprachgebrauch rekurriert: Images werden dem Target der Bewertung attribuiert: „eine Marke oder ein Anbieter X *hat* ein Image"; Einstellung hingegen der bewertenden Person: „Person P *hat* eine Einstellung". Nach Kelleys Kovariationsmodell wird der gleiche Sachverhalt P[x] bei Fokus auf die differentielle Varianz (Idiosynkrasie, niedriger Konsens) der Person P_i (Einstellung) und bei hohem Konsens dem Objekt X_j (Image) zugeschrieben. Das wichtigste Definitionsmerkmal von Images ist somit ihr Status als sozial geteilte Überzeugung. In Kap. 1.2 wurde ausführlich diskutiert, dass diese ‚überindividuellen Repräsentationen' in der Psychologie nominalistisch aufgefasst werden. Zweitens werden sie aus *externer Perspektive* des Forschers als geteilt erkannt $P_1[x] = Pn[x]$. Verhaltenswirksam werden sie aber erst, wenn sie auch iP-geteilt sind, also als in der internen Perspektive der Person(en) geteilt gelten P[x]=P[O[x]] und P[O[P[x]] usw.

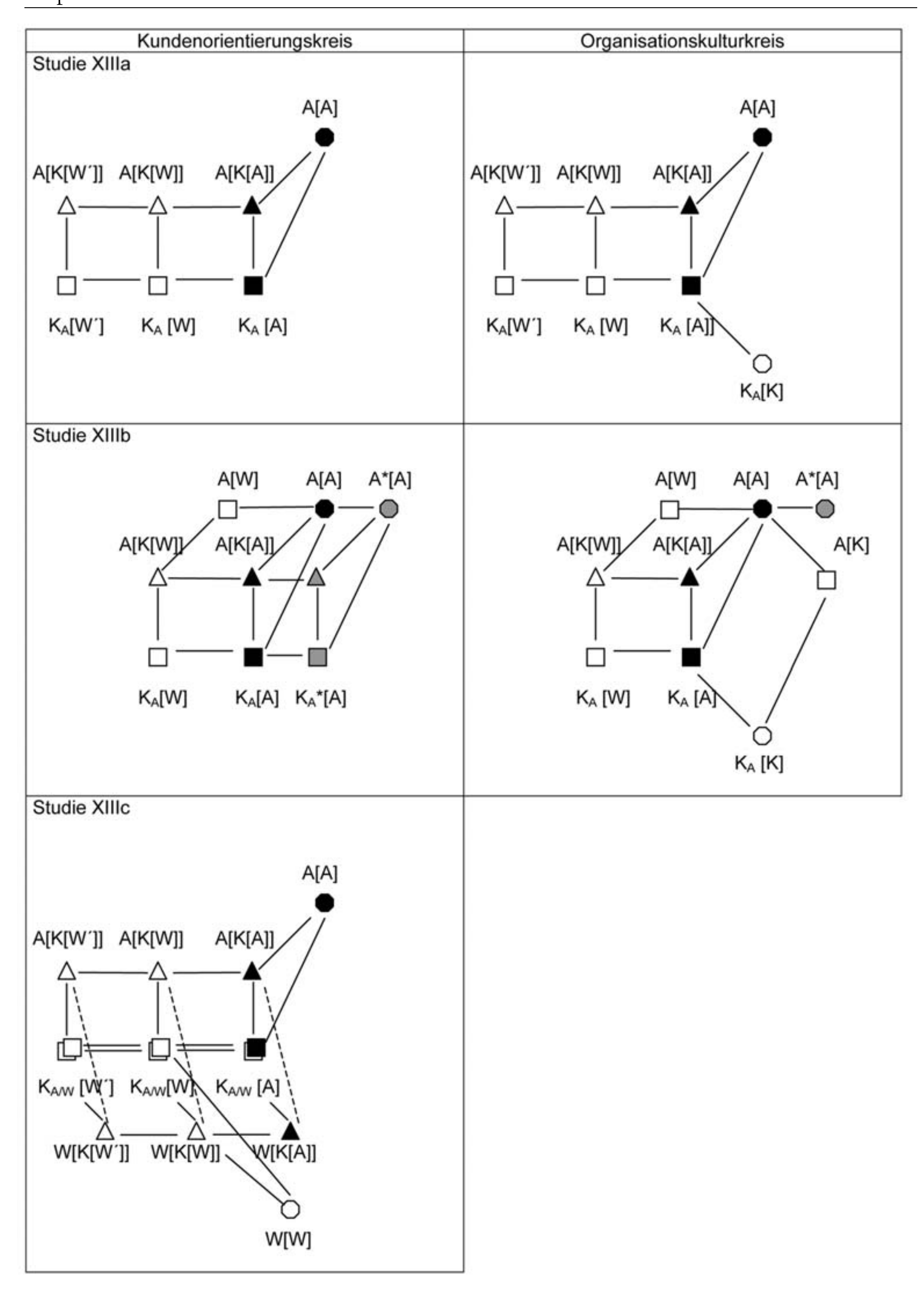


Abb. 5_16: Die in den Studien XIIIa-c im Kundenorientierungs- und im Organisationskulturkreis erhobenen sozial-perspektivischen Kognitionen beim Anbieter *A* und den Kunden *K* über *A*nbieter, *W*ettbewerber und *K*unden.

5.3.3 Branchenvergleiche und die Frage nach Value-Fit im BtB-Geschäft

Zur Einführung in die Ergebnisse der Studienserie XIII werden zunächst die abhängigen Variablen exploriert; ein Branchenvergleich bietet sich an. Da an Studie XIIIa und XIIIb (und weitgehend auch in Studie VIII) nur Kunden des jeweils untersuchten Anbieters teilgenommen haben, werden auch aus Studie XIIIc in Abb. 5_17 und _18 nur Urteile von Kunden über ‚ihren' Anbieter $K_A[A]$ dargestellt.

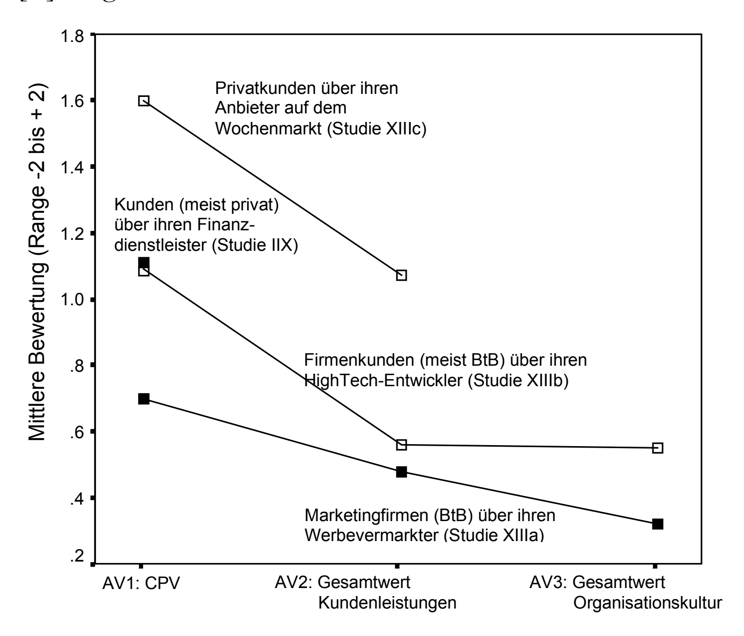


Abb. 5_17: Branchenvergleich von Kundenurteilen $K_A[A]$ in drei evaluativen AV: dem Customer-Perceived-Value (CPV), dem Gesamtwert des Kundenorientierungs- und dem Gesamtwert des Organisationskulturkreises .

Wie Abb. 5_17 zeigt, sind Privatkunden oder Endverbraucher (BtC) zufriedener mit ihren Anbietern als Firmen- oder Business-to-Business Kunden. Am höchsten fällt der Customer-Perceived-Value auf dem Wochenmarkt aus (wohlgemerkt für denjenigen Anbieter, bei dem der befragte Kunde gerade gekauft hat). Auch hier existieren aber noch Warenartsunterschiede ($F(6,122)=2{,}7$ $p=.02$ $eta^2=.12$, höchste Kundenzufriedenheit für Fleischer, niedrigste für Anbieter konventionell angebauten Gemüses). Als Ersatz für den Customer-Perceived-Value, für den Anbieter a priori keine direktperspektivische Aussage treffen (vgl. auch Abb. 5_2), kann der Gesamtwert der über unipolare Items operationalisierten Wertekreise verwendet werden (AV2-3 in Abb. 5_17).

Die Imagepositionierung im Kundenorientierungs- und im Organisationskulturkreis sind zur evaluativen Dimension (den jeweiligen Gesamtwerten) theoretisch orthogonal. Lassen sich Unterschiede zwischen den Branchen

abbilden? Abbildung 5_18 zeigt zunächst nur Selbst- und Fremdbilder von Anbietern und ihren Kunden.

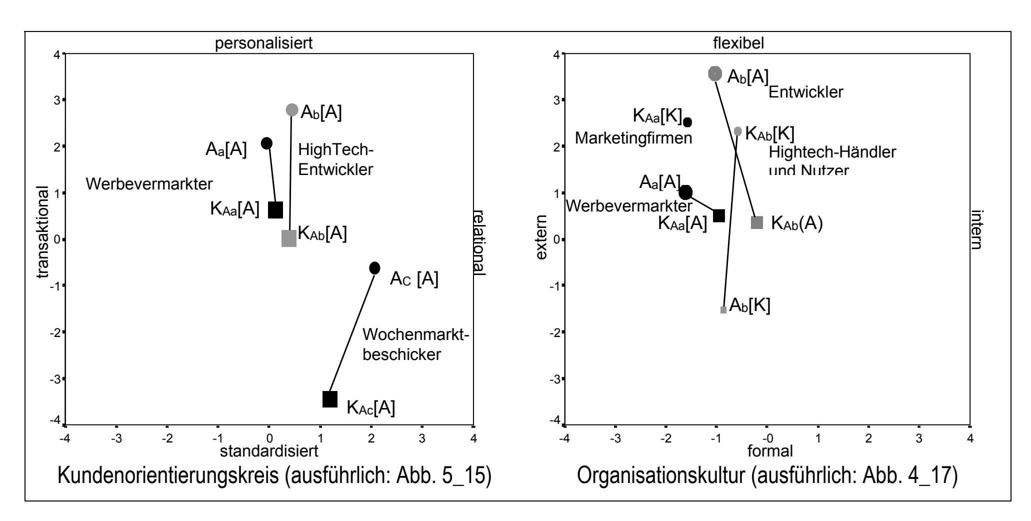


Abb. 5_18 Branchenvergleich der Lokation von Selbstbildern und empfangenen Fremdbildern im Kundenorientierungs- und im Organisationskulturkreis (Studienserie XIII).

Während sich der Wochenmarktverkauf in Studie XIIIc in der rechten unteren Ecke des Kundenorientierungskreises positioniert (Abb. 5_18) und damit standardisierte aber durchaus relationale Leistungen bietet[18] (‚Verlässlichkeit'), zeichnen sich der Werbevermarkter (Studie XIIIa) und der HighTech-Entwickler (Studie XIIIb) durch personalisierte Leistungen aus. Ergänzende Folgestudien sollten zusätzliche Branchen, in denen Kundenorientierungswerte der „Praktikabilität", „Einfachheit" und „Nutzerfreundlichkeit" gepflegt werden (Lebensmitteldiscounter, Katalogvertrieb, Internetbestelldienste, s. Kap. 5.3.1) untersuchen. Die distinkte Lokalisierung des Wochenmarkts kann als erste Validierung des Kundenorientierungskreises interpretiert werden. Auch die sieben Warenarten unterscheiden sich: die schon genannten Fleischer sind in Kundensicht besonders verlässlich, innovative Leistungen werden bei Oliven & Spezialitäten-Händlern wahrgenommen.

Da die Besucher des Wochenmarkts nicht über die Organisationskultur der Wochenmarkthändler befragt wurden, ballen sich rechts in Abb. 5_18 rechts die verbleibenden beiden Unternehmen im Sektor innovativer und flexibilitätsorientierter Organisationskultur. Hier sollten Folgestudien Branchen des Bürokratie-Modells zu gewinnen suchen (juristische oder politisch-exekutive Funktionsbereiche).

[18] Kritischer Kommentar eines interviewten Kunden: „Was wäre für Sie ein innovatives Ei?"

Valenz-Orthogonalität?

Wertekreise können über eine Selbstüberschätzungsdiagnostik hinausgehende Befunde liefern, wenn ihre Dimensionen orthogonal zur generellen Valenzdimension liegen und genügend wahre Varianz in den Daten enthalten ist, um die Orthogonalität deutlich zu machen (vgl. Kap. 3). Wie in Abschnitt 3.1 argumentiert, wird der Valenzvektor dann von der Wertepräferenz des Urteilers differentiell abhängig sein. Die Lokalisierung der Branchen im Kundenorientierungskreis lässt bspw. erwarten, dass die Richtung der Abweichung vom Nullpunkt zugleich der Richtung einer potentiellen Selbstüberschätzung der Anbieter und der Zufriedenheitssteigerung bei den Kunden entspricht: die Branchen der HighTech-Entwickler und der Werbevermarkter wäre in der Lokalisierung eines Branchen-Ideals in den Wertekreisen ‚oben' ähnlich, die Idealposition des Wochenmarkthandels läge ‚rechts unten'.

Abb. 5_18 lässt allerdings schon erkennen, dass die Selbstbilder der Unternehmen *aller* beteiligten Branchen im Vergleich zum empfangenen Fremdbild die personalisierten Leistungen an die Kunden und die Flexibilität der eigenen Organisationskultur betonen. Die Systematik solcher Perspektivendiskrepanzen soll jedoch dem Abschnitt über die Veridikalitäts-Analysen vorbehalten bleiben. Die indirekte Diagnostik branchenspezifischer Ideale über die Korrelation mit dem Zufriedenheitsurteil der Kunden (CPV) kann in differentieller (Abb. 5_19) und in allgemeinpsychologischer Auswertung (Abb. 5_20) erfolgen.

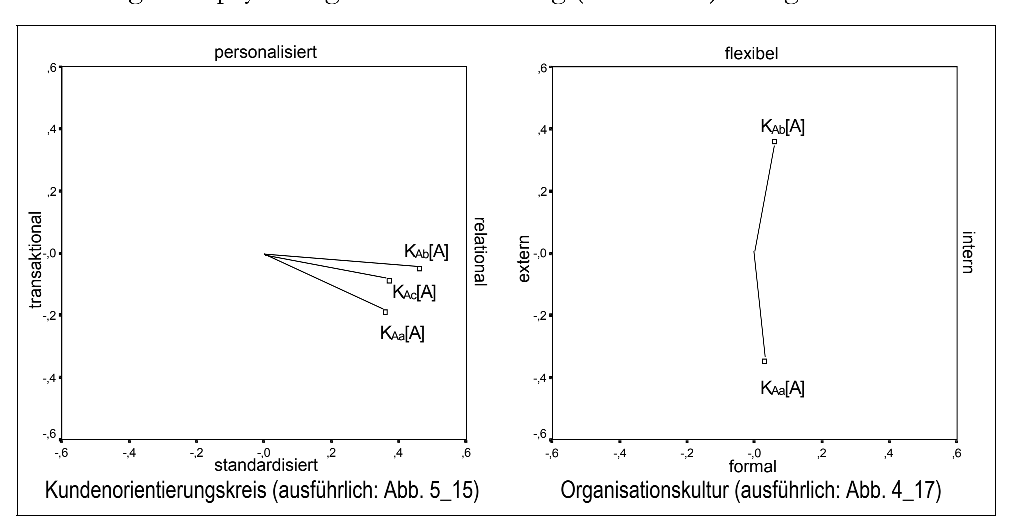


Abb. 5_19: Differentielle Korrelation der Zufriedenheit mit dem Anbieter mit seiner Lokalisierung in Kundenorientierungs- und Organisationskulturkreis (Kundenperspektive, Korrelationen in Studie XIIIa über N=39 im Kundenorientierungs- & N=29 im Organisationskulturkreis; in Studie XIIIc über je N=4-8 Kunden/Anbieter, aggregiert über 22 Anbieter, Gesamt-N=125).

Ungeachtet der Branche nehmen mit ihrem Anbieter besonders zufriedene Kunden bei ihm eine stärker relationale Leistungsorientierung wahr (Abb.5_19 links). Auch ist ein typischer Kunde mit demjenigen Anbieter, an dem er eine stärker relationale Leistungsorientierung wahrnimmt, zufriedener (Abb. 5_20 links). Die differentielle und allgemeinpsychologische Analyse zeigen hier koinszidente Ergebnisse, die Items transaktionaler gegenüber relationaler Orientierung könnten sich mit dem generellen Valenzkonstrukt – zumindest in der Handlungsintentionsbetonung des Customer-Perceived-Value – noch semantisch überlappen.

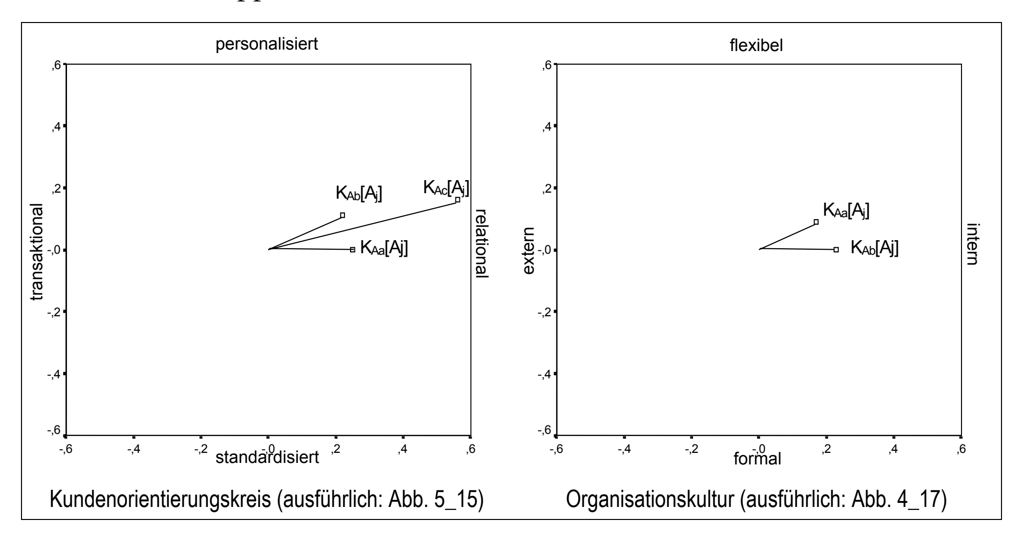


Abb. 5_20: Allgemeinpsychologische Korrelation der Zufriedenheit mit dem Anbieter mit seiner Lokalisierung in Kundenorientierungs- und Organisationskulturkreis. (Kundenperspektive, Korrelationen in Studie XIIIa über 2 Anbieter/Kunde, aggregiert im Kundenorientierungs- über 39, im Organisationskulturkreis über 29 Kunden; in Studie XIIIb über 2 Anbieter/Kunde, aggregiert über 14 Kunden, in Studie XIIIc über 2-3 Anbieter/Kunde, aggregiert über 103 Kunden mit Gesamt-n=264).

Im Raum der Trennschärfe-Koeffizienten des Kundenorientierungskreises (Abb. 5_21) bleibt der Gesamtwert (und ebenso die beiden Trivial-Items Qualität und Preis) mit Kommunalitäten <.10 erwartungskonform in der Kreis-Mitte, die empirische ‚Lage' der Items ist insgesamt zufriedenstellend.

Die beim Anbieter wahrgenommene Organisationskultur weist in der differentiellen Auswertung branchenspezifische Zufriedenheitszusammenhänge auf (Abb. 5_19 rechts): zufriedene Abnehmer des HighTech-Entwicklers schätzen seine Flexibilität, extreme Flexibilitätsorientierung wird hingegen dem Werbevermarkter eher von seinen unzufriedenen Kunden zugesprochen. Dieser Befund wirft die Frage des Value-Fit bzw. der für professionelle Austauschbeziehungen in Kap. 3.4 ausführlich diskutierten Komplementaritätsproblematik auf.

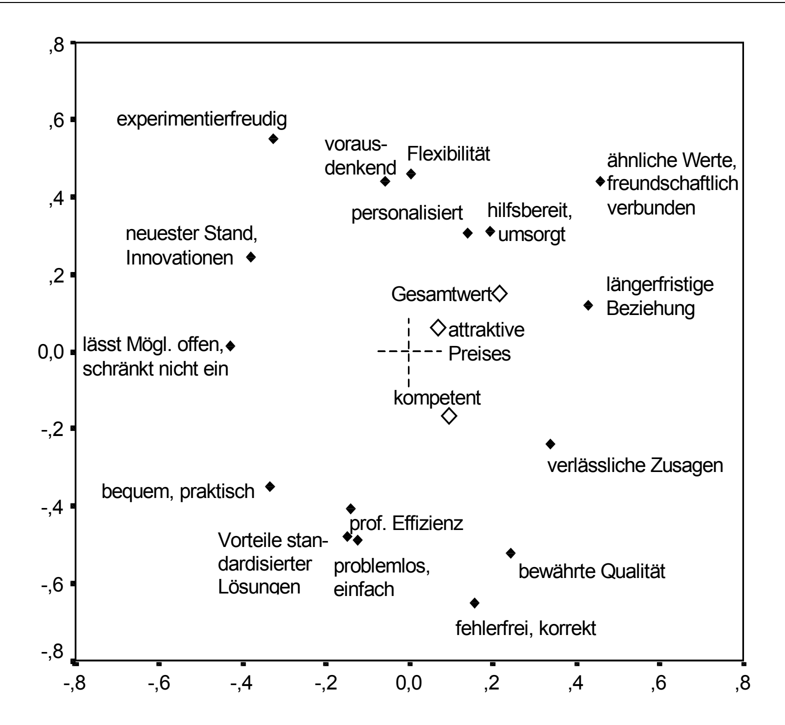


Abb. 5_21: Trennschärfe der Items des Kundenorientierungskreises: vgl. mit Abb. 5_15 (Korrelation Item-Achse; 817 Urteile aus Studienserie XIII weiße Symbole: nicht zur Berechnung der Achsen verwendet).

Value-Fit oder Komplementarität im BtB-Geschäft?

Die Organisationskultur-Zuschreibung wurde durch das Selbstbild der Kundenfirmen ergänzt (vgl. Abb. 5_16 rechts: Marketingfirmen und HighTech-Händler). Präferieren Unternehmen jeweils denjenigen Anbieter, dessen Organisationskultur sie als mit ihrer eigenen ähnlich ansehen? Oder sind sie gerade mit demjenigen Anbieter zufriedener, der die Defizite ihrer eigenen Organisationskultur komplementär auszugleichen versteht?

Die wohl aussagekräftigere allgemeinpsychologische Analyse kann bei jeder Kundenperson zwei Anbieterbeurteilungen vergleichen (df=1), daher kann (nur) die euklidische Distanz zwischen Anbieterfremdbild und Selbstbild mit den Zufriedenheitsurteilen korreliert werden: In Studie XIIIa ergibt sich aggregiert über 28 Kunden eine mit der Fit-Hypothese konforme negative Zufriedenheitskorrelation der wahrgenommenen Diskrepanz von r= -.409: der Anbieter mit ähnlicher Organisationskultur wird in puncto Weiterempfehlungs- und Beziehungsfortsetzungsintention bevorzugt. In Studie XIIIb ergibt sich eine ebenfalls konforme wenn auch schwache Korrelation von r= -.137: sieben Kundenbetriebe sind mit dem ihnen ähnlicheren der zwei bewerteten Anbieter zufriedener, zwei mit beiden gleichermaßen, vier mit dem unähnlicheren.

Die Value-Fit – Fragestellung war in den Studien in Kap. 3 jedoch nicht allgemeinpsychologisch, sondern (nur) differentiell analysiert worden (es wurde dort kein zweiter Arbeitgeber, keine zweite Weiterbildung, kein zweiter Finanzberater verglichen). Die analog zu der in Kapitel 3 vorgenommene differentielle Auswertung der Business-to-Business Beziehungen, die dank der polynomialen Gleichung Edwards' (1994) zwischen verschiedenen Gründen einer Wertepassung unterscheiden kann, zeigt Tab. 5_6.

Tab. 5_6 Value-Fit der Organisationskultur des Anbieters mit der seiner betrieblichen Kunden (Studien XIII; beta-Koeffizienten der Regressionsgleichung, differentielle Auswertung)

	Studie XIIIa (N=28 Kunden)		Studie XIIIb (N=17 Kunden)	
Kundenzufriedenheit =	Interne Orientierung	Flexibilitäts-orientierung	interne Orientierung	Flexibilitäts-orientierung
$K_A[A]$	+,09	+,19	- (,38)	+ (,16)
+ $K_A[K]$	-,01	-,20	+ (1,81)	- (,37)
+ $K_A[A]^2$	-,07	**-,92**	- (,02)	- (1,48)
+ $K_A[K]^2$	-,01	-,07	- (1,57)	+(1,40)
+ $K_A[A] \times K_A[K]$	**+,25**	**+,33**	+ (1,10)	+(,41)

Obwohl die Regression der Kundenzufriedenheit auf die fünf Edwards-Parameter für die hier nur 17 verfügbaren Kunden des HighTech-Entwicklers von Studie XIIIb überdimensioniert ist (an den beta-Koeffizienten kann m.E. dennoch das Vorzeichen interpretiert werden, es entspricht ja dem der jeweiligen Partialkorrelation), weist die differentielle Auswertung in beiden Studien der Ähnlichkeitshypothese im Vergleich zur Komplementaritätsannahme die bessere Bewährung zu: zwar ist die Zufriedenheitsaussage auch direkt von der Organisationskultur der Kunden abhängig (flexiblere Unternehmen sind kritischer), sie fällt aber besser aus, je eher überdurchschnittlich flexible Kunden den Anbieter als flexibel und je eher überdurchschnittlich formal orientierte Kunden die Organisationskultur des Anbieters als formale wahrnehmen (und intern orientierte sie als intern, externe sie als extern). Mit diesem Ergebnis lässt sich die sozialpsychologische Beziehungsregel bekräftigen: die wahrgenommene Werteähnlichkeit trägt auch in der BtB Beziehung zur Wertschätzung bei.

Damit wird auch die Relevanz der zu Pilotstudie XII diskutierten Selbst-Fremd-Akzentuierung (Abb. 5_12) unterstrichen. Abbildung 5_18 rechts lässt dabei Hinweise auf das Ausmaß der Replizierbarkeit der Anbieter-Kundenpositionierung aus Studie XII in XIIIb – bei überlappenden Stichproben aber veränderter Werteformulierung – erkennen: wird das Selbstbild des Anbieters in Abb. 4_18 rechts nicht mit dem von seinen Kunden empfangenen Fremdbild, sondern mit dem von ihm an die Kunden gesendeten verbunden, wird seine Selbst-Fremd-Akzentuierung auf der Flexibilitätsdimension im

Organisationskulturkreis auffällig. Ähnlich hatte sich der gleiche Anbieter in Pilotstudie XII als innovativ und die Kunden als risikoscheu dargestellt. Die Stabilität der Akzentuierungsrichtung wird noch höher, wenn in Studie XIIIb nur die Antworten der Vertriebsmitarbeiter betrachtet werden (A_V[x] in Abb. 5_22). Während andere Mitarbeiter denen des Vertriebs noch recht ähnlich sind, nehmen die Führungskräfte des Anbieters in Studie XIIIb bei sich eine stärkere intern orientierte Organisationskultur und bei den Kunden eine externe Orientierung wahr. Zudem akzentuieren sie deutlich; mögen gerade sie die Kunden am wenigsten? Oder aber die eigene Organisationskultur?

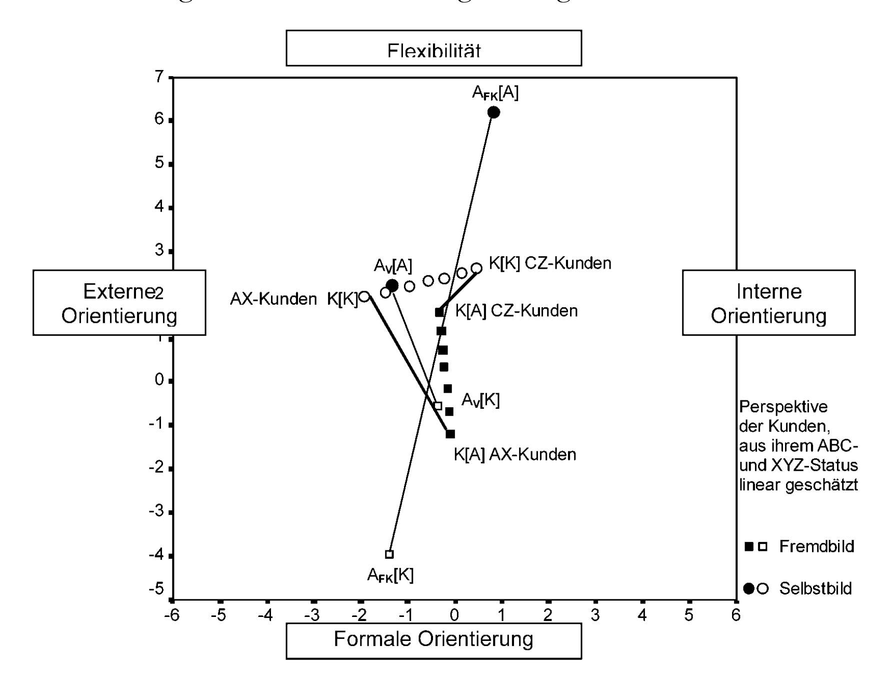


Abb. 5_22: Die Anbieter-Kunde Positionierung in Studie Xb im Organisationskulturkreis. Darstellung der Selbst-Fremd-Akzentuierung der Führungskräfte A_{FK} (N=5) und Vertriebsmitarbeiter A_V (N=7), sowie der Kunden, deren Varianz als von ihrem ABC- und XYZ-Status linear abhängig dargestellt ist.

Die an Studie XIIIb teilnehmenden Kunden wiederum meinen, *sie* besäßen die flexiblere Organisation. Da sie ihre Human-Resources nicht übermäßig wertschätzen, wiederholt sich das Muster aus Abb. 5_12 nicht. Die eigene Ausrichtung auf der Waagerechten des Organisationskulturkreises variiert aber mit dem vom Anbieter eingeschätzten Status: CZ-Kunden, die dem Anbieter wenig Umsatz verschaffen und ihn selten in Anspruch nehmen (vgl. Kap. 5.3.2), sind selbst weniger markt- sondern eher mitarbeiterorientiert und sehen den Anbieter balanciert, so dass ihre Kognitionen in Abb. 5_22 denen in Abb. 5_12 ähnelt. Hatten an Pilotstudie XII doch nur ‚unwichtigere' Kunden teilgenommen, ist die

in Studie XII eher PR-orientierte und hier doch auch effizienzbezogene Semantik verantwortlich, oder haben sich in den drei Jahren zwischen beiden Erhebungen der Kundenstamm des Anbieters oder die wirtschaftlich-gesellschaftliche Norm verändert? Die aktuellen AX-Kunden (umsatzstark und vorhersehbar; es werden die Weiterverkäufer sein), sind ebenso marktorientiert wie die Vertriebler des Anbieters, und halten den Anbieter für eher formal.

In der Rückmeldung hat die Selbstakzentuierung des Anbieters in Studie XIIIb und besonders die seiner Führungskräfte eine Rolle gespielt. Dabei sollte aber nicht vergessen werden, dass wieder keine Vermuteten Selbstbilder erhoben worden waren: die Kunden könnten durchaus gewusst haben, dass der Anbieter seine Organisationskultur als flexibilitätsoptimiert empfindet.

Die in diesem Abschnitt referierten Befunde blieben mit den Themen des Value-Fit und der Selbst-Fremd-Akzentuierung auf der Ebene von direkten Perspektiven. Die nächsten Abschnitte berichten über die Veridikalität der Metaperspektiven: dabei wird wieder zwischen den rein evaluativen abhängigen Variablen und der Wertepositionierung, sowie zwischen mehreren Ebenen der Perspektivitätskompetenz unterschieden.

5.3.4 Zur Akkuratheit der evaluativen Anbieter-Metaperspektive und der Preis-Leistungs-Positionierung

Die Interpretation von Perspektivendiskrepanzen in Wertekreisen wird erleichtert, wenn zuvor das Ausmaß der Anbieter-Selbstüberschätzung festgestellt wurde. Abbildung 5_23 zeigt in ihren ‚Zeilen' eine Zusammenstellung der hierzu erhobenen abhängigen Variablen (dem Customer-Perceived-Value und den Gesamtwerten aus den unipolar operationalisierten Wertekreisen) und in ihren ‚Spalten' die verschiedenen Studien. Während die Mitarbeiter und Kundenberater des Finanzdienstleisters aus Studie VIII die Zufriedenheit ihrer Kunden nicht überschätzt haben (Abb. 5_23 rechts oben), zeigen die meisten Befunde eine höhere vermutete als von den Kunden empfangene Bewertung. Wo zusätzlich ein Selbstbild angegeben werden konnte (Abb. 5_23 mittlere und untere Zeile), finden sich für die durchschnittlichen Images oft interpersonelle Diskrepanzdreiecke des Richtungstyps RTyp_1 (vgl. Abb. 4_1): so bei Mitarbeitern und Geschäftsführern des Anbieters aus Studie XIIIa und auch denen der Anbieter aus Studie XIIIc. Dem Anbieter aus Studie XIIIb wird der RTyp_12, $A[A] \approx A[K[A]] > K[A]$, zugesprochen (wobei das Konfidenzintervall des Fremdbilds von hier nur 18 Kundenurteile die Anbieterperspektiven noch erreicht). Da Mitarbeiter mit hohem Kundenkontakt (aus Vertrieb und Führungskreis) akkurater sind und insbesondere die Metaperspektive erniedrigen ($F(1,34)=3.39$ $p=.08$), aber AX-Kunden weniger hohe Zufriedenheiten äußern ($R=-.07$ bis $-.39$), wird diese Diagnose beibehalten.

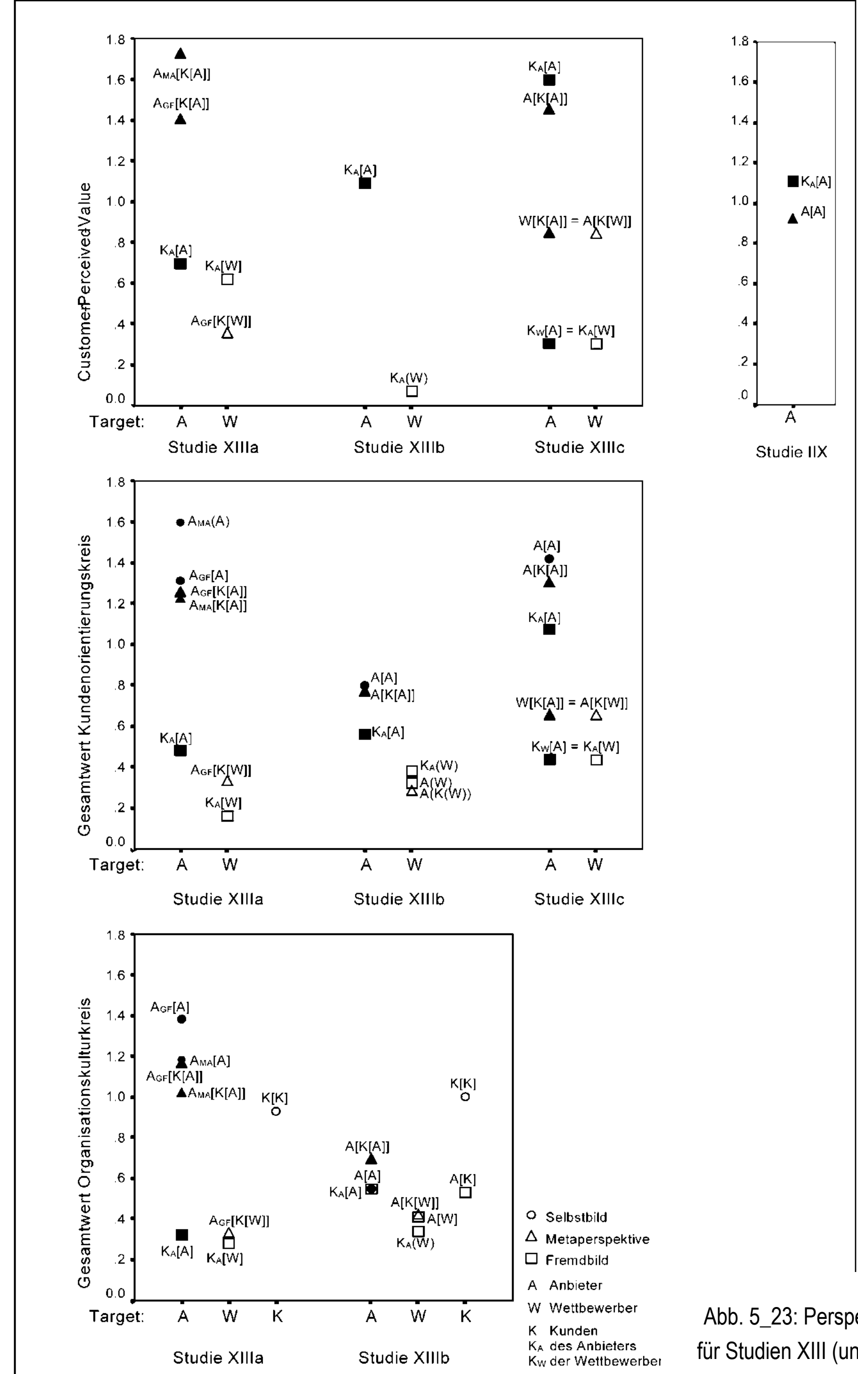


Abb. 5_23: Perspektivenvergleiche für Studien XIII (und Studie VIII) auf der evaluativen Dimension (drei abhängige Variablen).

Abbildung 5_23 zeigt aber bereits auch, welche erheblichen Abwertungen die Wettbewerber erfahren. Dies gilt zunächst in der Wahrnehmung der Anbieter (bei den 34 Mitarbeiterangaben in Studie XIIIb im Kundenorientierungs-Gesamtwert d_w=.88 für A[A] > A[W] und d_w=1.01 für A[K[A]] > A[K[W]], sowie noch .18 und .58 für den Organisationskultur-Gesamtwert; bei den 27 Markthändler in Studie XIIIc: A[K[A]] > A[K[W]] für den CPV d_w=.90, den Kundenorientierungs-Gesamtwert d_w=1.28). Sind diejenigen Anbieter, die in perspektivenvergleichenden Beziehungsstudien zu kooperieren bereit sind, vielleicht wirklich die ‚besseren'? Ein Blick auf die Kundenurteile in Abb. 5_23 scheint diese Interpretation zunächst zuzulassen (z.B. im CPV: K_A[A] > K_A[W] mit d_w=.63 für die 17 Kundenangaben aus Studie XIIb, d_w=.83 für 103 Kunden aus Studie XIIIc, in Studie XIIIa jedoch d<.10). Allerdings wurden in Studie XIIIa und XIIIb (sowie VIII) nur Bewertungen der *anbietereigenen* Kunden eingeholt: auch Kunden werten in Zufriedenheitsbefragungen ‚ihren' Anbieter auf!

Im Abschnitt über die positiven Illusionen (Kap. 2.4) war ausführlich über die motivationalen Implikationen selbstbezogener sozialer Vergleiche referiert worden. Kunden haben Entscheidungsdissonanz zu reduzieren und, besonders in der Befragungssituation, noch einmal ihre Wahl zwischen den Anbietern zu rechtfertigen[19]. Dies mag zu den bei Privat- im Vergleich zu betrieblichen Kunden stärkeren Mildeeffekten (Abb. 5_23) beitragen.

Für die wirtschaftspsychologische Beziehungsdiagnostik ist dabei besonders relevant, dass die Validität der sozialperspektivischen Anbieterüberschätzungs-

[19] Eine negative Korrelation des Customer-Perceived-Value von K[A] mit K[W] ist daher wahrscheinlich. Es ergibt sich: r= -.22 (N=48, Studie XIIIa), r= -.63 (N=17, Studie XIIIb), r= -.11 (N=103, Studie XIIIc). Allerdings wäre das Ausbleiben von negativen Korrelationen auf eine Reihe von verschiedenen Faktoren zurückzuführen. Beispielsweise kommt hier sowie für die Gesamtwerte der umfangreicheren Werteskalen die normale Akquieszenz hinzu, positive Korrelationen werden trivial (vgl. Kap. 2.1.2). In Anwendung der Social Cognition Forschung wird hier auch die Art der Urteilsbildung diskutiert (Zwei-Prozess Modelle): Die sich über die Erinnerung einer angenehmen (oder unangenehmen) Episode mit dem Anbieter (oder in Studie XIIIc über den gerade erlebten Kontakt) einstellende aktuelle *Stimmung* kann – bei nur heuristischer Urteilsbildung – als Hinweis auf die Zufriedenheit auch mit den Mitanbietern genutzt, also nach der Assimilations- Kontrast Theorie von Schwarz & Bless (1992) in die Mitanbieter-Repräsentation inkludiert werden (Assimilation): die Zufriedenheit mit Anbieter und Wettbewerber wird dann positiv korrelieren. Nur wenn die angenehme (oder unangenehme) Erfahrung mit dem Anbieter analytisch verarbeitet werde, sei sie oder die ausgelöste Stimmung als nicht anwendbar für die Repräsentation der Mitanbieter zu erkennen (Exklusion), dann kann sie als Vergleichsstandart dienen, gegen den die Wettbewerber kontrastiert werden: die Zufriedenheit mit Anbieter und Wettbewerber wird negativ korrelieren (Kontrasteffekt). Bickart & Schwarz (2001) erbrachten hypothesenkonforme Befunde für die studentische Beurteilung von Burger King, nachdem eine positive oder negative Erfahrung bei McDonald´s entweder heuristisch-stimmungserzeugend („*Wie* erlebten Sie die Gegebenheit?") oder analytisch elaboriert erinnert werden musste („*Warum* kam sie zustande? Geben Sie drei potentielle Gründe an"). Der Kontrasteffekt für den Wettbewerber ergab sich im Laborexperiment sogar nur, wenn für die Erfahrung beim Anbieter Gründe elaboriert wurden, die ihm als von ihm kontrollierbar attribuiert worden waren. Im Feld dürfte dies für negative Vorkommnisse die Regel sein.

diagnostik eben auch von der des Kriteriums, also von der Qualität der empfangenen Kundenfremdbilder abhängig ist. Haben die Finanzdienstleistungsanbieter in Studie VIII die Kundenbewertung nur deshalb nicht überschätzt, weil die eigenen Kunden ebenfalls überhöhte Zufriedenheiten angaben? Diese Problematik war in Kap. 2.2.3 unter dem Stichwort ‚which to trust'? ausführlich diskutiert worden, in der Grundlagenforschung der Differenziellen Psychologie geht Funders Accuracy-Projekt solchen Fragen nach (s. Kap. 4.1.3), in der Feldforschung ist sie ebenso wichtig.[20]

Sollten Kundenzufriedenheitsbefragungen generell Fremdkunden miteinbeziehen? In der Praxis der Auftragsforschung werden Kundenstichproben im Business-to-Business Bereich und bei festen Vertragsbeziehungen vom Anbieter seligiert (wie in Studie VIII, XIIIa und XIIIb). Liegt der Fokus des kooperierenden Betriebs nicht aber genau auf ‚seinen' Kunden?

Die Marktbeschicker in Studie XIIIc waren ausdrücklich aufgefordert worden, die Beurteilungen von „Besuchern" des Wochenmarkts zu antizipieren – dabei haben sie dann zumindest den Customer-Perceived-Value ihrer je eigenen Kunden nicht überschätzt (Abb. 5_23 $A[K[A]] < K_A[A]]$, $d_w = -.26$ über 21 Anbieter). Jedoch gilt $K_A[A] > K_W[A]$ $d_w=1.50$ für den CPV (und 1.33 für den Kundenorientierungs-Gesamtwert über 22 Anbieter).

Hier bewährt sich das Round-Robin Design: Teilt man die Varianz der Kundenzufriedenheitsurteile pro Warenart auf die Haupteffekte der soziometrischen Matrix („Anbieterherkunft des Urteilers" mal „Targetanbieter", je m=2-4) und eine binäre Kovariate „Urteilerherkunft=Targetanbieter?" auf[21], erhält der Haupteffekt „Targetanbieter", der in externer Perspektive Konsens der Marktbesucher anzeigt, Varianzanteile um 10% ($\varnothing eta^2=.105$ $s=.008$). Die Bevorzugung des jeweils eigenen Anbieters aber beläuft sich auf einen Varianzanteil um 30% ($\varnothing eta^2=.35$ $s=.24$).[22]

Das über die Bevorzugung des Anbieters, mit dem der befragte Kunde gerade Kontakt hatte, gewonnene Maß für „Kundentreue" (der CPV erfasst ja insbesondere Handlungsintentionen, vgl. Kap. 3.4, Tab. 3_4) lässt zudem große Unterschiede zwischen den Teilmärkten erkennen: es ist hoch ($eta^2 \geq .50$) für Warenarten Eier, Käse und Fleisch – hier gehen Wochenmarktbesucher nur zu

---

[20] Auch bei der Besprechung der Studie von McClure & Ryan (1968, Kap. 5.1) wurde gefragt, ob die Auswahl von Frauen aus Haushalten mit höherem Einkommen nicht zur Wichtigkeits-*Über*schätzung des Preises durch die Händler beigetragen hat (Abb. 5_7). Und die mangelnde Kontrolle des Waschmaschinen- oder Kühlschrank-Besitzes der Kundinnen zu ihrer im Mittel höheren Wertschätzungen der Marken in Abb. 5_1.

[21] Der Interaktionseffekt ‚Urteilerherkunft x Target' ist hier nur in seinem Bestandteil der Hauptdiagonale der Soziometrischen Matrix relevant..

[22] Nun wäre der umgekehrte Fall auch nicht von langer Dauer: wenn Kunden sich einig wären, welche(r) Anbieter zufrieden stellen, würden die unterlegenen Wettbewerber sich vom Markt zurückziehen müssen. Wie in Kapitel 4.1.3 diskutiert, entwickeln soziale Sympathie-Systeme Binnenstrukturierungen aus.

‚ihrem' Anbieter – und niedrig ($eta^2 < .15$) für konventionelles und biologisches Gemüse, sowie für die Oliven-Händler, hier nimmt ein typischer Wochenmarktbesucher mehrere Anbieter in Anspruch. Ähnlich könnte es der Branche der Werbevermarktung ergehen: die Kunden des Anbieters aus Studie XIIIa hatten dem jeweils ausgewählten Wettbewerber ebenfalls vergleichbare CPV zugesprochen.

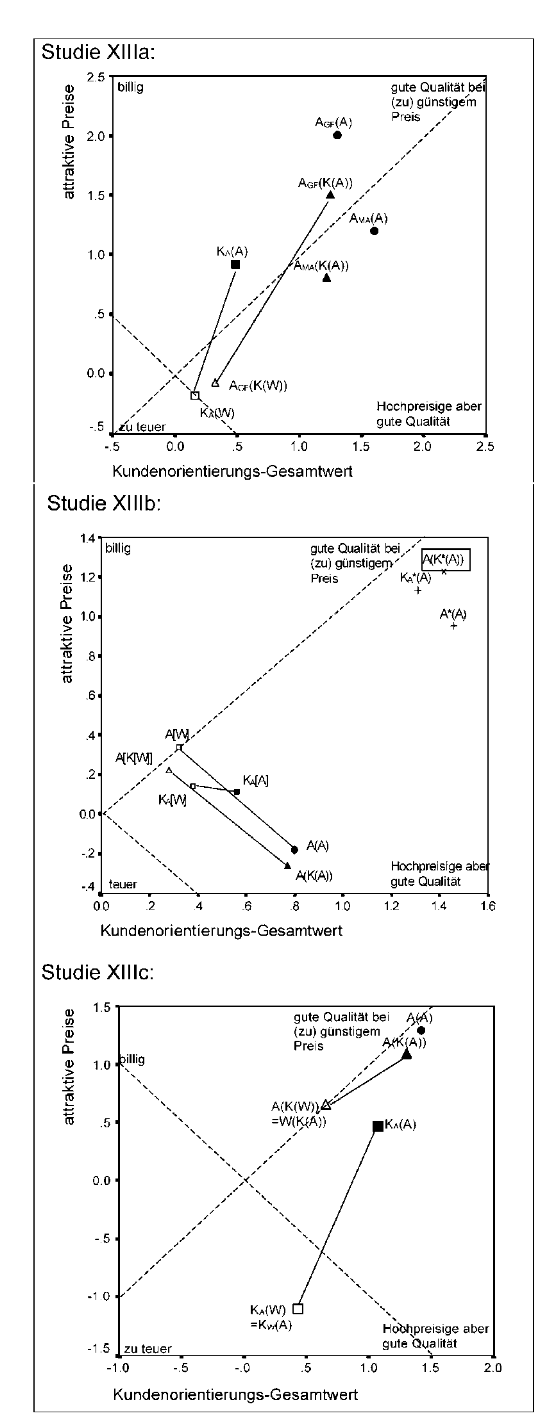
Zur Akkuratheit der Preis-Leistungs-Positionierung:

Die Beurteilung der Leistungen der Anbieter an die Kunden enthält eine Frage zur Attraktivität des Preisen, die explizit nicht zum Kundenorientierungsprofil im Kreis beitragen sollte. Erwartungskonform ‚liegt' sie, wie ‚Selbstachtung' in privaten Werthaltungen und ‚Qualität' in Unternehmenseffektivitätskriterien in Abb. 5_21 in der Kreis-Mitte.

Abb. 5_24 spannt mit diesem Einzelitem und dem Kundenorientierungs-Gesamtwert (mittlere ‚Zeile' in Abb. 5_23) einen Preis-Leistungs-Raum mit interessanten Eigenschaften auf: die Hauptdiagonale bildet weiterhin die evaluative Dimension (‚zu teuer' sind schlechte Leistungen bei hohem Preis, ‚günstig' ist gute Qualität bei sehr attraktivem Preis). Auf der Nebendiagonalen liegt das *angemessene* Preis-Leistungs-Verhältnis, das von ‚billig' bis ‚hochpreisig' variieren kann. Die Perspektiven-Positionierungen zeigen in allen drei Studien zunächst die Gemeinsamkeit, dass Anbieter und Kunden fast alle Targets in der positiven Feldhälfte darstellen.

Erkennbar wird, dass sich der in *Studie XIIIa* analysierte Werbevermarkter über den Preis positioniert: seine beiden Geschäftsführer, $A_{GF,}$ – sehen im niedrigen Preis ihren Wettbewerbsvorteil und vermuten – mit hoher Akkuratheit –, dass auch die Kunden an ihnen im Vergleich zu den Wettbewerbern den Preis besonders schätzen (Abb. 5_24 oben: oberhalb der Hauptdiagonale). Die fünf anderen Mitarbeiter des Anbieters, A_{MA}, meinen, sie seien im Preis nicht besonders attraktiv.

Im Wochenmarkthandel (*Studie XIIIc*, Abb. 5_24 unten) finden sich eindeutig evaluative Überschätzungen. Von der in Kap. 5.1.3 besprochenen handels-typischen Befürchtung, dass Wettbewerber die Produkte billiger anbieten, ist hier nur wenig zu sehen. Sowohl in der von den Anbietern bei den Kunden vermuteten, als auch in der von den eigenen Kunden empfangenen Sicht kann *jeder von ihnen* bessere Leistungen *und* attraktivere Preise als die Mitanbieter vorweisen. Auch die Preisbewertung ist der Selbstbezogenheit des Urteilstargets unterworfen (‚mere ownership'); die Kunden der Wettbewerber finden dann natürlich den Preis wiederum ihres Anbieters attraktiver, Informationsbeschaffung ist da nicht mehr nötig.



Das *Preis-Leistungs-Dilemma* wird nur in *Studie XIIIb* wahrgenommen: sowohl (wenn auch schwächer) von den Kunden als auch, in direkter und Metaperspektive, vom Anbieter (und hier besonders von den Mitarbeitern im Vertrieb). Man teilt die Meinung, dass man bessere Qualität als die Wettbewerber anzubieten habe aber eben nicht billig sei. Die Akzentuierung der Qualitätsposition durch den Anbieter entspricht genau derjenigen, über die bereits McClure & Ryan (1968) berichteten: Gefahr drohe einem von den Wettbewerbern nicht über die Leistung sondern (höchstens) über den Preis. Im eigenen Zukunftsideal und dem bei den Kunden vermuteten Ideal wird das Preis-Leistungs-Dilemma wieder geleugnet – wie es von Idealen zu erwarten ist (Abb. 5_24 mitte).

Wieder aber sind die Kunden bedenklich uneinheitlich (Abb. 5_25): Die CZ-Kunden des HighTech-Entwicklers bescheinigen ihm bessere Qualität und bessere Preise; der Anbieter musste sie aber als Z- und C-Kunden einstufen, da sie für diese Art Produkte nur selten und wenn geringen Bedarf haben. Die umsatzerhöhenden AX-Kunden aber, die für den Anbieter die ökonomisch wichtigsten sind, bemängeln nicht nur unattraktive Preise, sondern nehmen an den Wettbewerbern tendenziell auch sonst bessere Leistungen war!

Abb. 5_24: Sozialperspektivische Preis-Leistungs-Positionierung in den Studien XIII.

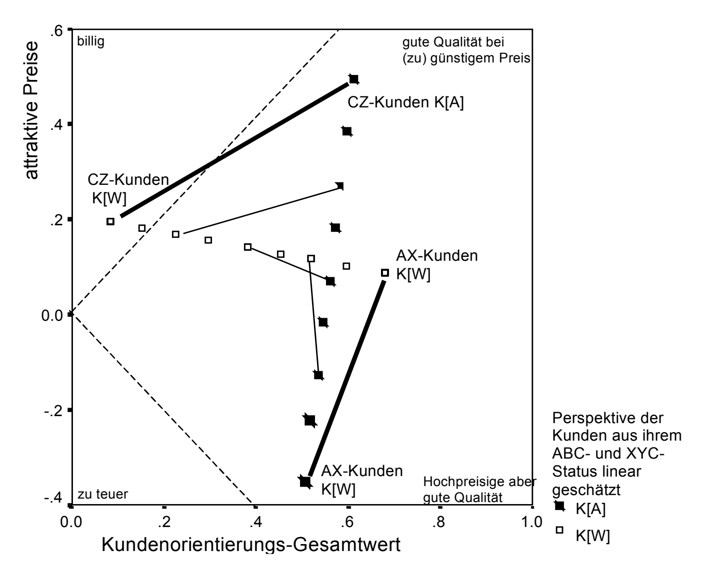


Abb. 5_25: Anbieter-Wettbewerber Preis-Leistungs-Positionierung in Studie XIIIb aus Sicht der Kunden, deren Varianz als von ihrem ABC- und XYZ-Status linear abhängig dargestellt ist.

Am Beispiel der Preis/-Leistungs-Bewertung lässt sich nun demonstrieren, wie die Redundanz der Selbstüberschätzungsdiagnostik (Abb. 5_23) mit der Preis-*Leistungs*-Lokalisierung (Abb. 5_24) über die Ipsatierung der Items, wie sie auch der Wertekreisstatistik zugrunde liegt, eliminiert werden kann. Abb. 5_26 zeigt die perspektivische Preis-Bewertung in den drei Studien XIII noch einmal, die Ordinate stellt nun die Abweichung der Preis-Attraktivität von der durchschnittlichen Leistungsbewertung (dem Gesamtwert im Kundenorientierungskreis) dar. In dieser Darstellung werden die Unterschiede zwischen den Branchen und auch die relative Akkuratheit der Metaperspektiven der Anbieter deutlicher:

Die beiden Geschäftsführer A_{GF} des Werbevermarkters in Studie XIIIa (Abb. 5_26 links) sehen im niedrigen Preis ihren Wettbewerbsvorteil und vermuten mit hoher Akkuratheit, dass er von den Kunden an ihnen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern auch geschätzt wird (die Linien A_{GF}[A] – A_{GF}[W] und K_A[A] – K_A[W] sind absolut parallel!).

Der HighTech-Entwickler positioniert sich nicht über den Preis. Aus Sicht der Kunden tun dies auch die Wettbewerber kaum, doch sind ihnen selbst beim Fokusanbieter andere Leistungen wichtiger. Die lineare Schätzung aus dem ABC- und XYZ-Status der Kunden führt für die beiden Pole zur einfachen Parrallelverschiebung der K_A[A]-K_A[W] Linie: CZ-Kunden betrachten den Preis von A als nicht viel schlechter als seine anderen Leistungen und den der Wettbewerber als ein wenig attraktiver als deren sonstige Leistungen (geschätzte Endpunkte -0,1 zu +0,1); AX-Kunden finden den Preis (mit geschätzten Endpunkten –0,9 zu -0,6) beim Anbieter und den Wettbewerbern unattraktiv, sie kaufen bei allen um der Leistung willen. Auch gegenüber der Sicht von AX-Kunden akzentuieren die Mitarbeiter des HighTech-Entwicklers ihre „Qualitätspositionierung“ gegenüber den Wettbewerbern. Die Positionierung der Wettbewerber, bei denen besonders die Vertriebsmitarbeiter Preisvorteile wahrnehmen, entspricht in direkter und metaperspektivischer Darstellung damit

in etwa der, die die CZ-Kunden vornehmen, die eigene Positionierung aber der der AX-Kunden. Die Metaperspektive des Anbieters ist damit zwar übertrieben, aber nicht inakkurat. Sein bei den Kunden vermutetes Ideal trifft deren Wunschvorstellung dann wieder genau (A[K*[A]] = K*[A]).

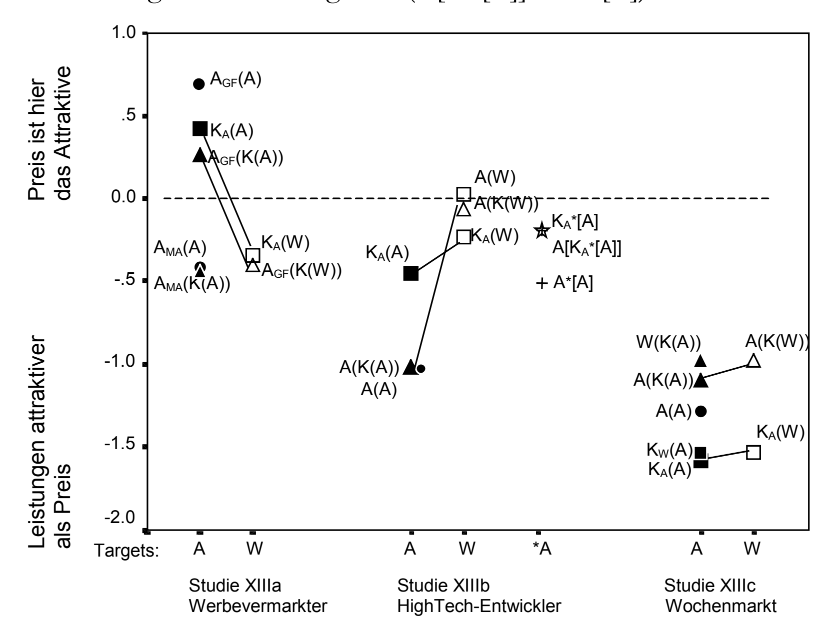


Abb. 5_26: Relative Preis-Bewertungen in den Studien XIII (Item ‚Attraktive Preise?' am Kundenorientierungs-Gesamtwert ipsatiert).

Der Wochenmarkt (Studie XIIIc) ist (im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel) ebenfalls ein Ort hoher Preise aber guter Qualität. Da sowohl Anbieter als auch Kunden den Preis der Produkte bei den Wettbewerber weniger stark kritisieren als deren Leistungen (Abb. 5_26 rechts, wieder sind die Linien gut parallel), kann geschlossen werden, dass preiswerte Angebote auf dem Wochenmarkt als ‚billig' gelten würden.

5.3.5 Sozialperspektivische Anbieter-Positionierung im Kundenorientierungskreis und die Akzentuierung der Wettbewerber

Die bisherigen Ergebnisse betrafen die evaluative Dimension sowie die – allerdings über nur ein Item sicher nicht ausreichend reliabel abgeschätzte – Preis/Leistungs-Akkuratheit. Im Kundenorientierungskreis folgt die inhaltliche Profilierung, die Begründung der Wertschätzung.

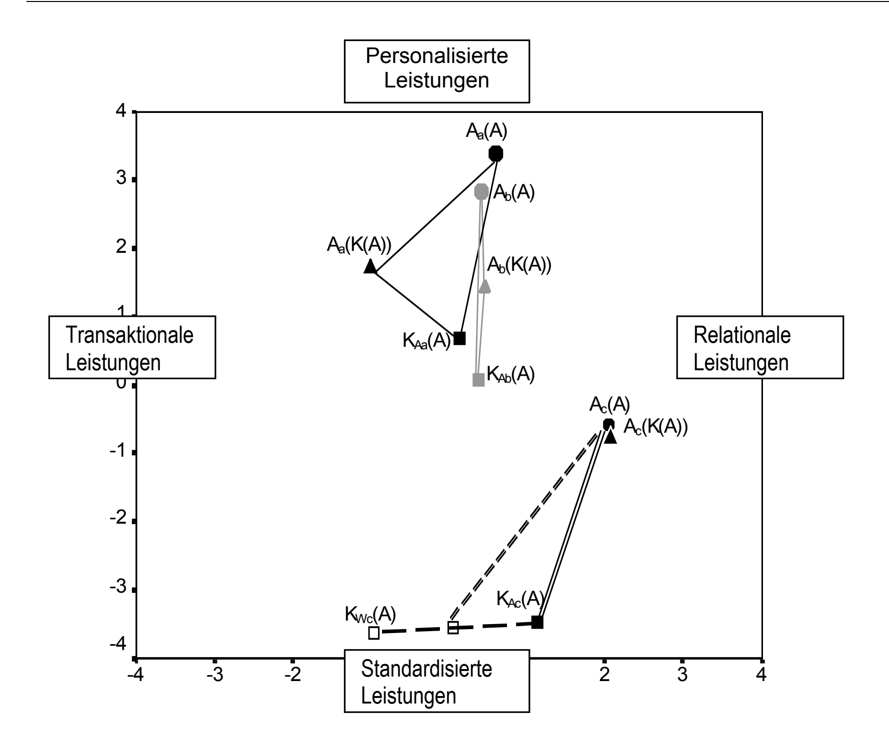


Abb. 5_27: Der Anbieter aus Perspektive des Anbieters und seiner Kunden im Kundenorientierungskreis (mittlere interpersonelles Diskrepanzdreiecke aus Studie XIIIa-c).

Abbildung 5_27 zeigt aus jeder Studie das mittlere interpersonelle Diskrepanzdreieck. Sie lässt zunächst die schon zu Abb. 5_18 bemerkte Überschätzung der Profilierung personalisierter Leistungen an die Kunden durch die Anbieter aller drei Branchen erkennen. Die in Studie XIIIa und XIIIb analysierten Anbieter antizipieren jedoch, dass ihre Business-Kunden ihre Leistung weniger personalisiert empfinden werden: $K_A[A] < A[K[A]] < A[A]$; die Metaperspektive ist veridikaler als das Selbstbild, für die mittleren Images kann beiden Anbietern der Diskrepanztyp der Teilakkuratheit diagnostiziert werden (vgl. Abb. 1_5, Dtyp-3).[23] In Studie XIIIc ergeben die mittleren Images in Abb. 5_27 nur den Diskrepanztyp des False Consensus (Dtyp-4, Abb. 1_5),

[23] Auf Personebene ist die individuelle Metaperspektive nicht immer näher am Kundenimage als das eigene Selbstbild: in Studie XIIIa aber immerhin noch bei einem der beiden Geschäftsführer und dreien der fünf Mitarbeiter. In Studie XIIIb erreichen dies zwei Drittel der 34 Mitarbeiter. Der Unterschiedseffekt beider euklidischen Distanzen zum Kundenimage erreicht hier d_w=.47 (die euklidische Distanz zweier Images in einem Wertekreis ist umgekehrt proportional der Profilkorrelation über die Items, die in Kap. 2.1.2 eingeführt wurde). Interessant ist, dass die sieben Vertriebsmitarbeiter des Anbieters aus Studie XIIIb zwar keine höhere Akkuratheit erreichen, aber in ihrem Selbstbild mit dem empfangenen Kundenfremdbild besser übereinstimmen als andere Mitarbeiter oder die Führungskräfte (Δ=2.58 s_e=.55 ggü. Δ=3.95).

tatsächlich haben nur sieben der 21 Anbieter das bei den Kunden vermutete Fremdbild im Vergleich zu ihrem Selbstbild näher am, sieben etwa gleich weit von und sieben entfernter vom empfangenen Fremdbild lokalisiert: der Branche kann Perspektivenübernahmekompetenz hier nicht zugesprochen werden.

Additiv zum bisher besprochenen Akkuratheitsdefizit, der rollenbedingten Perspektiven*diskrepanz* im Hinblick vor allem auf personalisierte Leistungen, kann aber korrelative Akkuratheit erreicht werden, bspw. wenn sich besonders solche Anbieter als überdurchschnittlich personalisiert oder relational orientiert beschreiben, deren Kunden gerade diese Profilierung gleichfalls hervorheben. Korrelative Akkuratheit kann in Studie XIIIc auf *drei Ebenen* analysiert werden: *zwischen den Warenarten* innerhalb des Wochenmarkts, *zwischen den Anbietern* innerhalb der Warenart, sowie *zwischen den Anbietertargets* innerhalb jedes kognizierenden Anbieters (bzw. seiner Mitarbeiter).

Die erstgenannte, hierarchisch höchste Ebene untersucht (Teil-)Märkte: Korrelationen zwischen Kunden- und Anbieter-Sicht deuten auf gemeinsame Beurteilungskriterien innerhalb der, aber auf verschiedene zwischen den Teilmärkten hin; somit auf abgrenzbare soziale bzw. semantische Systeme. Im einleitenden Abschnitt über Branchenunterschiede (Kap. 5.3.3) war bemerkt worden, dass die Warenarten aus Kundensicht unterschiedliche Regionen im rechten unteren Quadranten des Kundenorientierungskreises einnehmen – Abbildung 5_28 zeigt nun, dass die Kognitionen der Anbieter dieser Lokalisierung nicht folgen. Die Warenarten müssen nicht als getrennte Branchen behandelt werden. Die Korrespondenz zwischen Anbieter- und Kundensicht auf der Ebene *zwischen den Anbietern* kann in Studie XIIIc innerhalb jeder Warenart für je 2-4 Wochenmarktbeschicker geprüft und über die sieben Warenarten aggregiert werden.

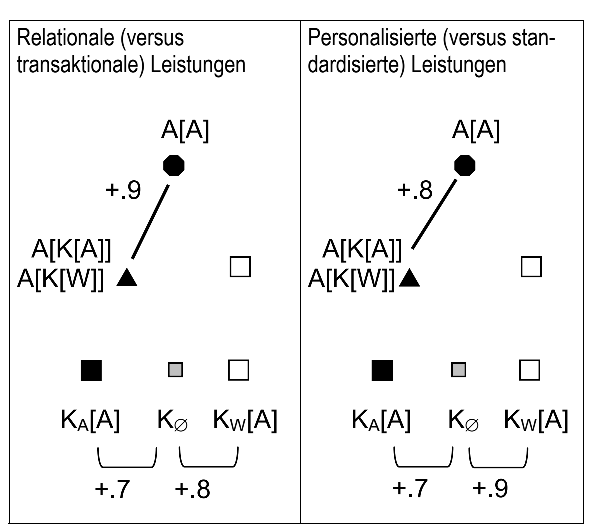


Abb. 5_28: Waren-Teilmärkte sind keine Branchen (‚Differentielle' Korrelation über die 7 Teilmärkte des Wochenmarkts; Studie XIIIc).

Abb. 5_29 zeigt die Akkuratheitskorrelationen mit dem Urteil von eigenen und Fremdkunden, sowie dem aus beiden gemittelten ‚generellen' Kundenurteil. Auf beiden Dimensionen des Kundenorientierungskreises erfahren die Anbieter

von ihren eigenen Kunden (mehr oder weniger starke) Bestätigung! Wie Abb. 5_30 zeigt, kommt die Akkuratheit der Metaperspektive meist durch Übereinstimmung der direktperspektivischen eigenen mit der Kundensicht zustande, auf der Dimension relationaler Orientierung können immerhin 5% der Varianz der Metaperspektive auf akkurate Dezentrierung zurückgeführt werden.

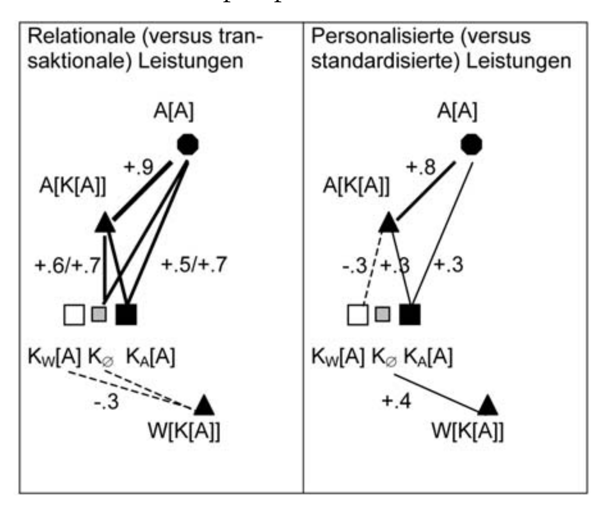


Abb. 5_29: Differentielle Perspektivenkorrelation über die Anbieter aus Studie XIIIc (N=2-4 Wochenmarktbeschicker innerhalb jeder der sieben Warenarten, gesamt-n=22-21 r≥.30).

Allerdings werden die Anbietervermutungen von den Kunden der Wettbewerber nicht bestätigt (Abb. 5_29), nur in der Dimension relationaler Leistungsorientierung werden mit dem ‚generellen Kundenurteil' Akkuratheit und Übereinstimmung erreicht. Wer sich als besonders relational einschätzt und auch bei den Kunden eine solche Leistungszuschreibung vermutet, empfängt mit dem Urteil seiner Kunden tatsächlich weniger transaktionale und mehr relationale Aspekte.

Das Ausmaß personalisierter Leistungen, das Anbieter zu erbringen und von ihren Kunden auch bestätigt zu bekommen glauben, spiegelt nur die Sicht der eigenen Kunden wieder. Ein gewisser Zusammenhang mit der Sicht des ‚Marktbesuchers' wird eher von der metaperspektivischen Positionierung der Stände durch die jeweiligen Wettbewerber erreicht (Abb. 5_29 rechts; durch die Mittelung der jeweiligen Kundengruppen K_A und K_W wird – *bei deren Konsens* – eine Reliabilitätssteigerung erreicht, vgl. Kap. 4.1.3, z.B. Kolar et al. 1996).

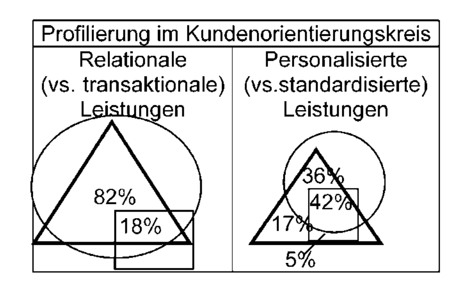


Abb. 5_30: Varianzzerlegung für die Metaperspektive △ aus den differentiellen Perspektivenkorrelationen über die 2-4 Anbieter pro Teilmarkt aus Studie XIIIc, Fremdbilder nur von eigenen Kunden K_A empfangen (vgl. Abb. 5_29; zum Verfahren s. Kap. 2.1.2).

Somit ergibt die Analyse auf der Ebene der *Anbieter innerhalb jeder Warenart* in Studie XIIIc divergente Sichtweisen der verschiedenen Kundengruppen einerseits ($r(K_A,K_W)$= -.07 und -.18 für die beiden Dimensionen) und der verschiedenen Anbieter andererseits, jedoch eine gewisse Übereinstimmung und Akkuratheit der

Anbietersicht mit der der eigenen Kunden. Abbildung 5_31 illustriert diesen Befund am Beispiel der drei untersuchten Anbieter von Eiern: Anbieter ‚A´, in seiner überdurchschnittlich personalisierten, und Anbieter ‚C´, in seiner überdurchschnittlich relationalen Selbsteinschätzung, werden von den jeweils eigenen Kunden ausreichend bestätigt (Abb. 5_31 links); auch die auf der Personalisierungs-Standardisierungs-Dimension vorgenommene Dezentrierung der Vermuteten Fremdbilder von den Selbstbildern ist in der Richtung akkurat.

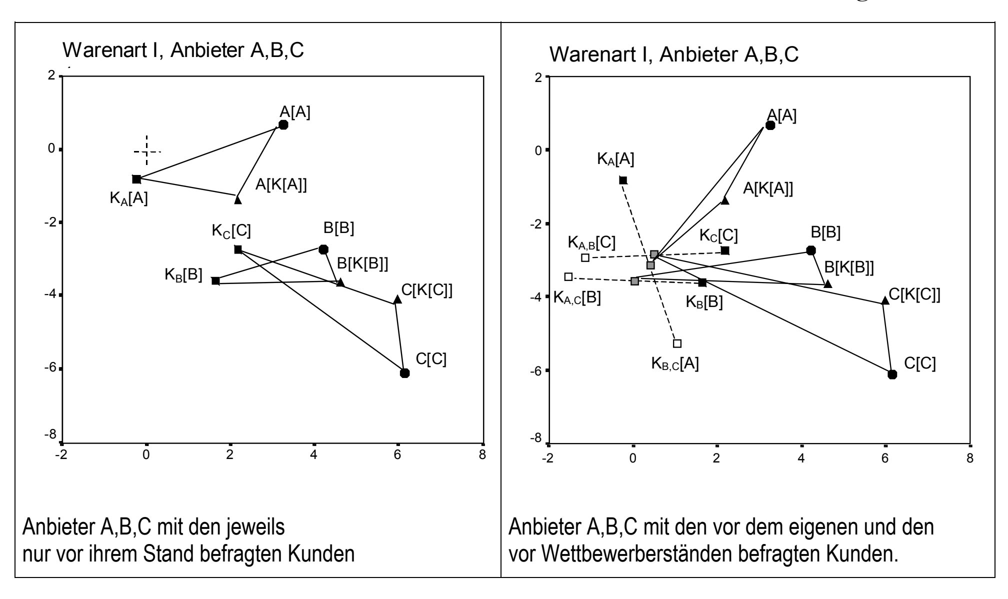


Abb. 5_31: Illustration der differentielle Übereinstimmungs- und Akkuratheitskorrelationen (Abb. 5_29) am Beispiel der Diskrepanzdreiecke für Anbieter aus Warenart I aus Studie XIIIc, in der kein Konsens zwischen eigenen und Fremdkunden besteht.

Rechts fügt Abb. 5_31 die von denjenigen Kunden empfangenen Fremdbilder hinzu, die vor den Ständen der Wettbewerber befragt wurden (z.B. K_W[B] = $K_{A,C}$[B]). Das generelle Marktbesucher-Urteil (graue Quadrate) ist als Durchschnitt[24] des von den eigenen Kunden und denen der Wettbewerber empfangenen Fremdbilds jeweils auf der Mitte der gestrichelt dargestellten Diskrepanzstrecke positioniert. Erkennbar wird, dass die drei Anbieter der Warenart I von ‚den Kunden generell' keine distinkten Images mehr erhalten (Targeteffekt eta^2 =.01 für beide Dimensionen). Der Befund mangelnder Image-

[24] Dieses Vorgehen hat gegenüber bspw. der varianzanalytischen Parameterschätzung die Eigenschaft, die Größe des Marktes (hier 2-4 Anbieter) nicht die diagnostizierte Perspektivenübernahmefähigkeit des einzelnen Anbieters determinieren zu lassen: in Märkten mit vielen Anbietern würde sonst das Urteil der jeweils eigenen Kunden ein niedrigeres Gewicht erhalten als in Märkten mit nur wenigen Mitanbietern.

Abgrenzung findet in Studie XIIIa und XIIIb keine Entsprechung, da dort nur Firmen aus den Kundenkarteien des jeweiligen Anbieters angeschrieben, also nur ‚eigene' Kunden befragt wurden.

Die *Existenz von Images* (in ihrem Merkmal des eP-Konsens) zeigt sich im Design von Studie XIIIc, wenn eine Varianzanalyse mit den Faktoren Kundengruppe (eigene / Fremdkunden) und Anbietertarget (bspw. in Warenart I mit den Stufen: A / B / C) eine ausreichende Varianzaufklärung im Haupteffekt der Targets ergibt (eta²), oder wenn die mittleren Fremdbilder beider Kundengruppen miteinander korrelieren ($r(K_{Ai}[A_i],K_{Wi}[A_i]) > 0$). Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den sieben Warenarten (und den beiden Dimensionen der Kundenorientierung): Nur zwei Warenarten (II & III) können getrennte Images ihrer Anbieter bei den Kunden vorweisen ($eta^2 > .10$, die differentielle Akkuratheit in der Personalisierungsdimension ist im Vergleich zu dem Gesamtbefund in Abb. 5_29 aber nicht besser). In zwei Warenarten (I & VII) überwiegen bei den Kunden die *Sendereffekte* deutlich: wer seinen Anbieter als besonders personalisiert beschreibt, nimmt dies auch für die abgefragten Wettbewerber an usw. Die positive Korrelation von Anbieter- und Wettbewerberbeurteilung über die Kunden lieferte Bickart & Schwarz (2001, s. FN in Kap. 5.3.4) Hinweise auf periphere Informationsverarbeitung, in Kap. 4.3.1 war der Sender-Anteil der Fremdbildvarianz als Halo-Effekt oder Akquieszenz ebenfalls nicht sonderlich wichtig genommen worden (es sei denn, er war durch die im empfangenen Fremdbild und Selbstbild komplementär bestätigte Rollenposition des Senders bedingt). Der Gewinn, den die Sozialperspektivische Imagepositionierung durch die Einbeziehung der Wettbewerber gleichwohl erreichen kann, wird im Folgenden ausführlich vorgeführt.

Die Abgrenzung von den Wettbewerbern

In Abb. 5_18 war eine systematische Überschätzung personalisierter Kundenorientierung durch die diese *Anstrengung* erbringenden Anbieter im Vergleich zum von den Kunden empfangenen Fremdbild konstatiert worden. Auch die aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommene Anbieter-Wettbewerber-Diskrepanz spielt sich sowohl im Kundenorientierungs- als auch im Organisationskulturkreis hauptsächlich auf der senkrecht gezeichneten, nach Parsons der Differenzierungs-Integrations-Dimension ab (vgl. Kap. 4.2.1): Besonders die Anbieter aus Studie XIIIa und XIIIb meinen, sich um ihre Business-Kunden ‚personalisierter' zu kümmern als die Mitanbieter dies täten.

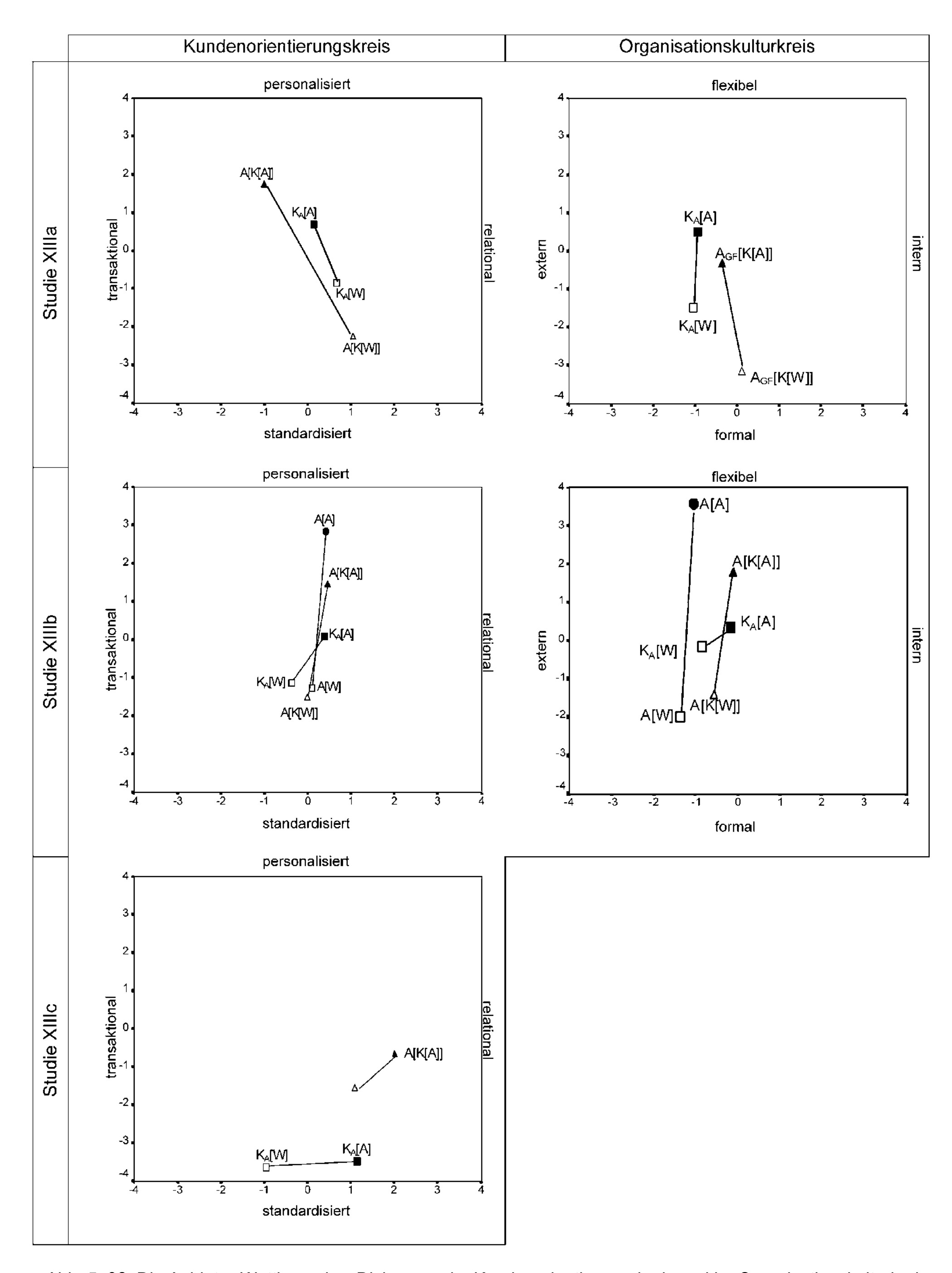


Abb. 5_32: Die Anbieter-Wettbewerber-Diskrepanz im Kundenorientierungskreis und im Organisationskulturkreis in verschiedenen Perspektiven.

Diese Abgrenzungsrichtung vermuten sie auch im Urteil der Kunden (Abb. 5_32).[25] Interessant ist nun, dass Kunden annähernd die gleiche Anbieter-Wettbewerber-Differenzierung vornehmen![26] Auch wenn sich zwischen Anbieter- und Kundensicht Lokations-Diskrepanzen finden, lässt sich über die Erfassung der Mitanbieter-Repräsentationen die Übereinstimmung in der Interpretation der Wertebipole, die basale semantische Übereinstimmung prüfen.

Auf dem Wochenmarkt (Studie XIIIc) liegt die Anbieter-Wettbewerber-Diskrepanz aus Sicht der Kunden im Kundenorientierungskreis fast waagerecht: sie schätzen an dem Anbieter, bei dem sie gerade gekauft hatten, seine Beziehungsorientierung; die Mitanbieter der gleichen Warenart, die zu beurteilen sie aufgefordert sind, scheinen ihnen transaktionaler orientiert (d_w=.60 N=130). Die Metaperspektiven in Abb. 5_32 mitteln die Vermutungen von verschiedenen Wochenmarktbeschickern mit einer erheblichen Streuung. Sie sind sich dennoch in der Vermutung ähnlich, von den Kunden beziehungsorientierter als die Mitbewerber eingeschätzt zu werden (t(19)=1.56 d_w=.35; für die Personalisierungsdimension nur t(19)=0.99 d_w=.20).

Die mithilfe der Wettbewerberpositionierung vorgenommene Akkuratheitsanalyse vergleicht die Targetpositionierung innerhalb jeder Person, mit der in Kap. 2.1.2 eingeführten Terminologie eine allgemeinpsychologische Analyse (Ebene ‚zwischen den Targets').

In *Studie XIIIa* haben zwar nur die beiden Geschäftsführer des Werbevermarkters Mitanbieter beurteilt, davon aber mehrere. Abb. 5_33 kann dem Anbieter aus Studie XIIIa auf der Ebene zwischen den Targets (m=6) eine gute Kenntnis der Kundensicht auf die Leistungsprofilierungen in diesem Markt bescheinigen, die Akkuratheitskorrelationen erreichen auf beiden Dimensionen r=.71 (Abb. 5_34), wofür vor allem die akkurate Positionierung des Mitanbieters ‚C' verantwortlich ist.

Allerdings ist der Anbieter nicht mehr akkurat, wenn es um die unternehmensinterne Organisationskultur der Wettbewerber geht (Abb. 5_34 rechts und Abb. 5_35).

[25] Die 37-34 Mitarbeiter des Anbieters aus Studie XIIIb äußern ihrer Wettbewerberabgrenzung beeindruckend übereinstimmend (in der direkten Perspektive d_w=1.01, in der Metaperspektive d_w=.87 für die Personalisierungs- sowie d_w=1.01 und d_w=.66 für die Flexibilitätsachse). Besonders extrem wird die Organisationskultur der Wettbewerber durch die fünf Führungskräfte akzentuiert; was mit ihrer in Abb. 5_18 gezeigten Anbieter-Kunden-Akzentuierung korrespondiert.

[26] Die Wettbewerber seien in ihren Leistungen weniger personalisiert und die in Studie XIIIa in ihrer Organisationskultur auch weniger flexibel (XIIIa d_w=.39, .57, N=38/28; XIIIb d_w=.26, -.25 N=14). Von den AX-Kunden des Anbieters in Studie XIIIb wird dieser Personalisierungsvorteil noch deutlicher ausgedrückt.

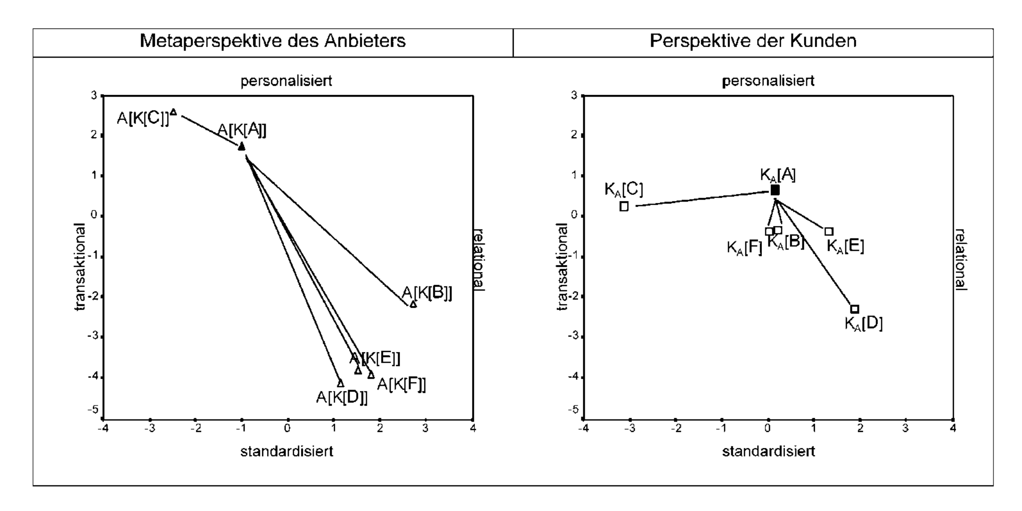


Abb. 5_33: Die Anbieter-Wettbewerber-Positionierung im Kundenorientierungskreis zur Diagnostik der Metaperspektiven-Akkuratheit *innerhalb* des Anbieters (Studie XIIIa).

Vergleicht man Abb. 5_35 mit Abb. 5_33, wird deutlich, das er (bzw. seine beiden Geschäftsführer) die Organisationskultur der Wettbewerber aus deren Auftritt am Markt erschlossen hat (innerhalb A[K[x]] korreliert personalisierte Leistung mit flexibler Organisationskultur +.8 und relationale Leistung mit interner Organisationskultur +.9, n=7).

Profilierung im Kundenorientierungskreis		Organisationskultur	
Relationale (vs. transaktionale) Leistungen	Personalisierte (vs. standardisierte) Leistungen	Interne (vs. externe) Orientierung	Flexibilitäts- (vs. formale) Orientierung
A[K[x]]	A[K[x]]	A[K[x]]	A[K[x]]
+.7	+.7	+.1	+.1
$K_A[x]$	$K_A[x]$	$K_A[x]$	$K_A[x]$

Abb. 5_34: Allgemeinpsychologische Akkuratheitskorrelation zwischen den Targets für den Anbieter in Studie XIIIa (X= der Anbieter selbst und Wettbewerber B,C,D,E,F).

Stereotypen zugrundeliegende Inferenzprozesse sind der ureigentliche Gegenstand sozialer Wahrnehmung (vgl. Abb. 1_6), sie kommen auch in der wechselseitigen Beurteilung betrieblicher Anbieter vor. Interessant ist dabei auch, dass die Kunden aus Studie XIIIa das auch in der wirtschaftspsychologischen Literatur verbreitete Stereotyp (‚personalisierte Kundenorientierungsprofilierung erfordert flexible Organisationskultur') *nicht* sklavisch teilen; jedenfalls können sie dem Wettbewerber ‚C' *innovative Angebote bei Rational-Goal-Kultur* bescheinigen (Abb. 5_35 und 5_33 rechts).

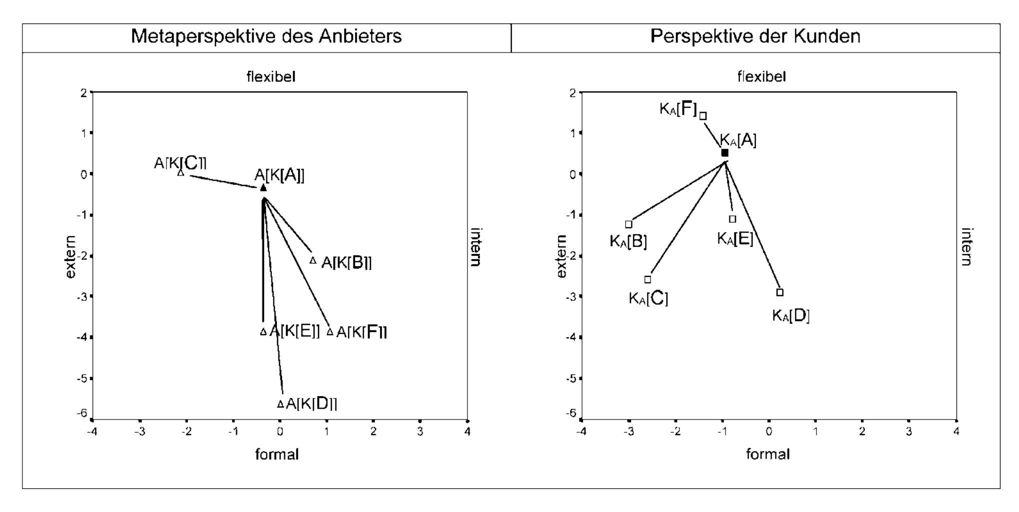


Abb. 5_35: Die Anbieter-Wettbewerber-Positionierung im Organisationskulturkreis zur Diagnostik der Metaperspektiven-Akkuratheit *innerhalb* des Anbieters (Studie XIIIa).

Es ist anzunehmen, dass die urteilenden Teilgruppen über direkte Erfahrungen mit dem bewerteten Mitanbieter verfügen[27]. Daher lässt dieses Ergebnis von Studie XIIIa eine Spezifizierung des Konstrukts der *Markttransparenz* nachvollziehen: transparent sind manche Merkmale (nur) für den jeweiligen Adressatenkreis, Anbieter können sich über die Leistungsprofilierungen der Mitbewerber insoweit informieren, wie diese ihr Profil einem recht dispersen Adressatenkreis potentieller Kunden darstellen (Internet-Auftritt). Informationen aber, die Kunden nur durch den direkten *Kontakt* mit einem Anbieter gewinnen, bleiben den Mitbewerbern im Markt verschlossen. Nur wenige Branchen institutionalisieren Kommunikationskanäle zwischen Wettbewerbern.

In *Studie XIIIb* lassen sich im Kundenorientierungskreis Angaben jedes Mitarbeiters mit den Kundenurteilen über drei Targets vergleichen: den Anbieter, seinen (generalisierten) Wettbewerber und das Ideal-Image vom Anbieter aus eigener und bei den Kunden vermuteter Perspektive (Abb. 5_36; die analoge Darstellung im Organisationskulturkreis geht, da Kunden kein Ideal formuliert haben, nicht über die in Abb. 5_32 mitte-rechts hinaus).

Die mittleren Images in Abb. 5_36 korrelieren auf beiden Dimensionen ordinal perfekt mit denen der Kunden (Person-r=.8 und .9); der ‚Anbieter' weiß, dass die Kunden bei ihm etwas mehr Verlässlichkeit wünschen. Dabei hilft ‚ihm' das Moment des Fehlerausgleichs in der Aggregation der Mitarbeiterurteile.

[27] In Studie XIIIa wählte jeder Kunde einen Wettbewerber zur Beurteilung aus (vgl. Tab. 5_5), gemäß den Ergebnissen zum Customer-Perceived-Value (Abb. 5_23 oben links) meist einen solchen, mit dem er ebenfalls Kontakt hat.

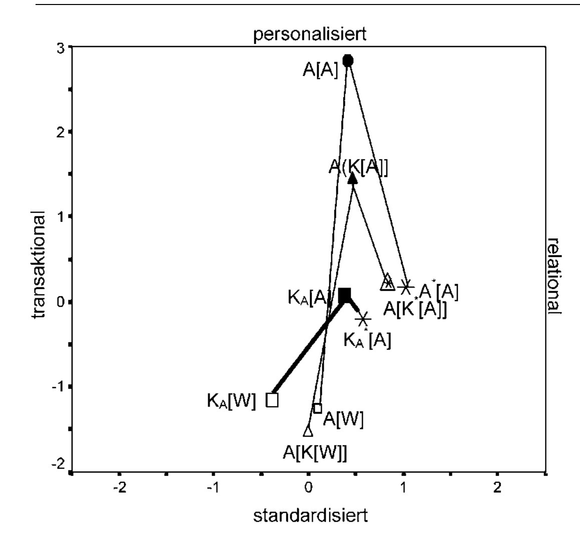


Abb. 5_36: Die Anbieter-Wettbewerber-Ideal Positionierung im Kundenorientierungskreis zur Diagnostik der Metaperspektiven akkurat - heit *innerhalb* des Anbieters (Studie XIIIb).

Die individuellen Korrelationen sind niedriger (Abb. 5_37), insbesondere sind die mittleren Akkuratheitskorrelationen nicht höher als die der Übereinstimmung mit den Kunden in direkter Perspektive.

Profilierung im Kundenorientierungskreis		Organisationskultur	
Relationale (vs. transaktionale) Leistungen	Personalisierte (vs. standardisierte) Leistungen	Interne (vs. externe) Orientierung	Flexibilitäts- (vs. formale) Orientierung
A[x]; A[K[x]]; K_A[x]; A[x]–A[K[x]] +.28; K_A[x]–A[K[x]] **+.26**; K_A[x]–A[x] +.32	A[x]; A[K[x]]; K_A[x]; A[x]–A[K[x]] +.79; K_A[x]–A[K[x]] **+.56**; K_A[x]–A[x] +.58	A[x]; A[K[x]]; K_A[x]; A[x]–A[K[x]] +.53; K_A[x]–A[K[x]] +**.15**; K_A[x]–A[x] +.11	A[x]; A[K[x]]; K_A[x]; A[x]–A[K[x]] +.90; K_A[x]–A[K[x]] **+.55**; K_A[x]–A[x] +.71

Abb. 5_37: Allgemeinpsychologische Perspektivenkorrelation über Targets innerhalb der 34 Mitarbeiter des Anbieters aus Studie XIIIb(*X*= der Anbieter selbst und ein Wettbewerber. Im Kundenorientierungskreis auch das Idealimage des Anbieters).

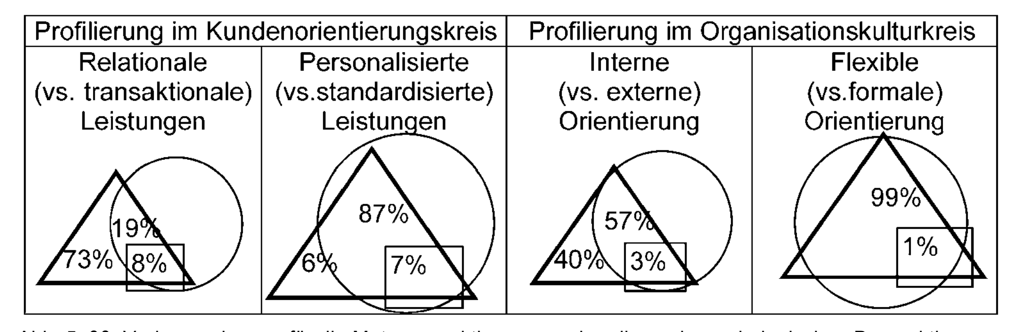


Abb. 5_38: Varianzzerlegung für die Metaperspektive △ aus der allgemeinpsychologischen Perspektivenkovarianz über die Targets innerhalb der 34 Mitarbeiter des Anbieters aus Studie XIIIb (vgl. Abb. 5_37; zum Verfahren s. Kap. 2.1.2).

Daher kann die Akkuratheit der metaperspektivische Positionierung der zwei (Organisationskultur Abb. 5_32 mitte rechts) oder drei Targets (Leistungspositionierung Abb. 5_36) nach dem Kovarianz-Zerlegungsverfahren voll-

ständig der allen drei Perspektiven gemeinsamen Varianz zugesprochen werden (Abb. 5_38).

Interessant an der Verfahrensanwendung in Abb. 5_38 hier im vgl. zu der einführenden in Studie II (Abb. 2_10 und 2_17) ist zudem, dass die empfangenen Fremdbilder hier tatsächlich von einer anderen Personengruppe stammen (den Kunden), während sie in Studie II als ‚tatsächliche Mehrheitsmeinung' aus dem Aggregat der gleichen Personen gebildet waren, die die Metaperspektiven über die (eigene) Gruppe kognizierten. Hier, ebenso wie in dem Führungskräfte Upward-Feedback von Studie Xb und in Studie II ist die Kriteriumsvariable jedoch eine Aggregation, und ihre Varianz (in Studie II über die Items, in Studie XIII über die Targets) damit sehr viel kleiner als die Varianz der persönlichen (direkten und Meta-)Perspektiven. In der Anwendung des Verfahrens für die False Konsensus Forschung hatte hohe Urteilerübereinstimmung sowohl höhere Kriteriumsvariablenvarianz als auch höheren faktischen Konsens zur Folge. In den perspektivischen Mehrgruppendesigns sind sie unabhängig: das Kundenprofil über die drei Targets in Studie XIIIb (Kundenorientierungskreis) nimmt weniger als die Hälfte der Varianz der individuellen Kundenuteile in Anspruch (48% für die Personalisierungs- und 27% für die Beziehungsdimension), von der Akkuratheit der Metaperspektive der Mitarbeiter kann nicht erwartete werden, dass sie die Übereinstimmung der Kunden untereinander übersteigt. Die Uneinigkeit der Kunden in der Positionierung der drei Targets auf der Personalisierungsdimension kann teilweise auf den ABC / XYZ – Status der Kunden zurückgeführt werden: bei dimensionsspezifischer linearer Schätzung zeigen AX-Kunden ein der Anbietersicht noch ähnlicheres Muster (‚umgekehrtes V', vgl. Abb. 5_36), während CZ-Kunden klagen, dass die Angebote von Wettbewerber und Anbieter im Vergleich zu ihrem Ideal zu standardisiert sind – eine, der Vernachlässigung von C-Kunden im Customer Relationship Management korrespondierende Wahrnehmung.

Aber auch die Mitarbeiter variieren in der Veridikalität ihrer Perspektiven erheblich, selbst negative Akkuratheitskorrelationen kommen vor. Dabei nimmt die Perspektivenübernahmekompetenz erwartungskonträr mit häufigem Kundenkontakt nicht zu. Zwar meinen Mitarbeiter ohne Kundenkontakt fälschlicherweise, Kunden würden beim Wettbewerber eine nicht nur formalere sondern auch intern orientierte Organisationskultur wahrnehmen (vgl. Abb. 5_32 mitte-rechts), in der Leistungspositionierung in Abb. 5_36 sind sie jedoch nicht ungenauer als Vertrieb und Führung zusammen (Abb. 5_39).

Die Führungskräfte können die Personalisiertheit ihrer aktuellen und vom Kunden gewünschten Leistungen denen des Wettbewerbs gegenüber am besten ins ‚richtige' Verhältnis setzen (ihre Akzentuierung hilft ihnen hier). Drei von ihnen unterliegen jedoch in der beim Kunden vermuteten Target-Folge auf der Dimension transaktionaler gegenüber relationaler Leistungen Irrtümern

(Ør(A[K[x]],K[x]) ≤0 in Abb. 5_39), die teilweise der Uneinigkeit der Kunden auf dieser Dimension zuzuschreiben sind[28].

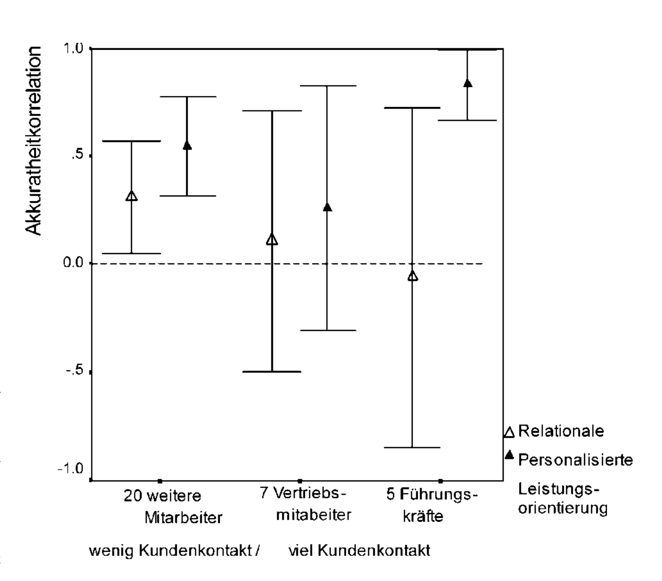


Abb. 5_39: Allgemeinpsychologische Akkuratheitskorrelationen über drei Targets (Anbieter, Wettbewerber, Ideal) für die Dimensionen der Kunden-orientierung (Funktionsgruppen des Anbieters in Studie XIIIb).

Die metaperspektivischen Inakkuratheiten der Vertriebsmitarbeiter verteilen sich auf verschiedene Alternativen; insgesamt sind die Biases unsystematisch; die mittleren Images von Leitungskreis und Vertrieb ähneln denen in Abb. 5_36 daher wieder. Mit dieser Diagnose kann empfohlen werden, strategische Entscheidungen in diesem Unternehmen gemeinsam zu diskutieren. Mit der theoretischen Gruppenvorteils-Klassifikation Hofstätters (1957) kann neben der besseren Bindung an gemeinsam erbrachte Bestimmungsleistungen auch für die *reine Finde-Leistung der vermuteten Kundenperspektive* ein Fehlerausgleich erreicht werden.

Zusammenfassend betrachtet sind die Positionierungsüberzeugungen der Anbieter in Studie XIIIa und in Studie XIIIb ausreichend veridikal. Auch wenn die Preis-Leistungs-Positionierung in Abb. 5_25 dem Anbieter aus Studie XIIIb zu schaffen machte, stehen manchmal gerade die Aussagen seiner AX-Kunden – zieht man die generell weniger milde Beurteilung auf der evaluativen Dimension, die in der Folge *Business-to-Consumer* → *Business-to-Business* und *CZ-Status* → *AX-Status* verallgemeinert werden kann, ab – mit seinen Metaperspektiven ausreichend im Einklang.

Beider „Wahrheitsgehalt“ im Sinne der Abbildung *objektiver Leistungsunterschiede* ist damit aber noch nicht gesichert; denn in den Studien XIIIa und XIIIb wurden die Kognitionen der Anbieter nur mit denen *ihrer eigenen* Kunden konfrontiert.

[28] Eine Führungskraft meint, die Kunden würden in Zukunft weniger relationale Leistungen vom Anbieter wünschen als er zur Zeit in ihren Augen biete; zwei befürchten, die Wettbewerber wären bei den Kunden relationaler repräsentiert. Ersteres meinen (statusunabhängig) auch viele Kunden, statistisch sind K[A] und K*[A] gleich (d<.10); Zweiteres aber nur zwei (d=.26).

Für die generelle Anbieter-Wettbewerber-Diskrepanz, die sich im Ergebnis von *Studie XIIIc*, in der neben den Kunden des jeweiligen Anbieters auch die seiner Wettbewerber befragt werden konnten, über alle Anbieter hinweg zeigt (Abb. 5_32 unten), kann ein objektiver Leistungsunterschied ausgeschlossen werden: Sollte sich beispielsweise *ein* Anbieter ‚objektiv' durch besondere Beziehungsorientierung vor seinen Mitbewerbern auszeichnen, wird die Bildung des Durchschnitts seiner Metaperspektive A[K[A]] mit der seiner Wettbewerber (B[K[B]], C[K[C]]), wenn sie denn *akkurat* sind, Targeteffekte verschwinden lassen. Ähnlich lässt sich für die Perspektive der Kunden argumentieren: das in Abb. 5_32 als Kundenurteil über die Wettbewerber bezeichnete Durchschnitts-Image stellt aufgrund der Mittelwertsbildung gleichzeitig das von den Kunden des Wettbewerbers empfangene Fremdbild jedes Anbieters dar: $\varnothing K_A[W] = \varnothing K_W[A]$.

Daher und wegen des selten anzutreffenden Konsens von eigenen und ‚Fremdkunden' fallen alle allgemeinpsychologisch berechneten Perspektivenkorrelationen gering aus (Abb. 5_40). Während die Kunden je eines Anbieters mit den Kunden der Wettbewerber hinsichtlich der zwei bis drei[29] Anbieter dieser Warenart auf der Personalisierungsdimension immerhin noch einen gewissen eP-Konsens erreichen ($_\varnothing$r(KA[x],KW[x])=+.31), herrscht auf der Dimension relationaler versus transaktionaler Leistungen zwischen ihnen eP-Dissens ($_\varnothing$r= -.25), da fast jeder Kunde ‚seinen' Anbieter für relationaler als die anderen hält. Da auch die Anbieter dazu neigen, die eigene Beziehungsorientierung zu überschätzen, erreichen sie korrelative Akkuratheit mit *ihren* Kunden (Abb. 5_40), nicht aber mit den Fremdkunden.[30] Aus dem gleichen Grund haben die jeweiligen Wettbewerber in ihren Metaperspektiven mit den Kunden des Fokusanbieters nichts gemein ($_\varnothing$r= -.19), mit ‚dem generalisierten Marktbesucher' resultiert eine negative Akkuratheitskorrelation.

Für die Personalisierungsdimension ergibt sich, bei noch schwächeren Korrelationen, ein fast entgegengesetztes Muster (Abb. 5_40 rechts). Die Akkuratheit für Positionierungen durch die eigenen Kunden bleibt schwach ($_\varnothing$r=.13), Kunden der Wettbewerber scheinen eher zu entsprechen. Die Erklärung dieses Befunds, ebenso wie für die Kovariation der Wettbewerber-Metaperspektiven mit den hier ja reliableren Positionierungen durch die ‚Marktbesucher $K_\varnothing$', kann in einer nur in den Augen der Anbieter bestehenden Verknüpfung der Dimensionen gesucht werden: sie meinen, Anbieter (z.B. sie selbst) seien *entweder* relational orientiert bei standardisierten Leistungen, *oder* transaktional bei

29 Den befragten Kunden war es nie möglich, neben ihrem Anbieter mehr als zwei Mitanbieter zu bewerten. In die Analyse zu Abb. 5_40 gehen nur diejenigen 16 Anbieter mit ihren jeweiligen Mitanbietern ein, für die pro Target mindestens drei eigene Kundenurteile vorliegen.

30 Dies gilt sogar, wenn diejenigen (nur) vier Anbieter analysiert werden, deren eigene mit den Fremdkunden in der Zuschreibung des Kundenorientierungsprofils über die Anbieter eines Teilmarkts zumindest nicht negativ kovariieren.

personalisierteren Leistungen[31]; bei den Kunden existiert eine solche Korrelation der Achsen jedoch nicht.

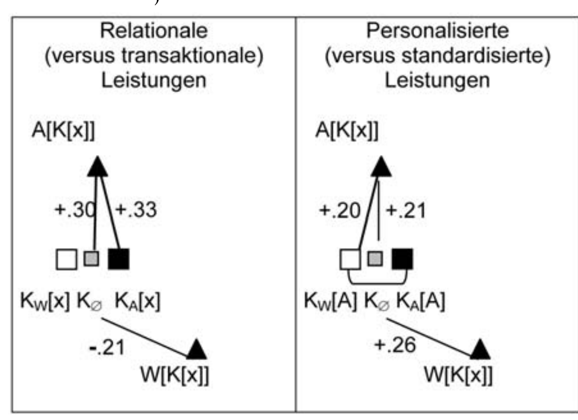


Abb. 5_40: Allgemeinpsychologische Perspektivenkorrelation über die je zwei bis drei Anbieter einer Warenart, innerhalb der Positionierungen jedes Anbieters, aggregiert für 16 Anbieter in Studie XIIIc; (|r| ≥.20; N°m=39;df=23)

Insgesamt sind die allgemeinpsychologischen Akkuratheitskorrelationen auf dem in Studie XIIIc analysierten Wochenmarkt gering; den Aussagen der befragten Anbieter lässt sich entnehmen, dass sie sich (bisher) wenig für die Leistungen ihrer Mitanbieter interessiert haben (sondern für die Erhöhung der Gesamtbesucherzahlen). Diese Haltung erinnert an die von Urbany et al. (2000) nachgewiesene Unterschätzung des sogenannten In-Store Search (Kunden suchen nach Sonderleistungen im gewohnten Laden; vgl. Kap. 5.1.3, dem Laden entspricht hier der Ort des Marktes). Wenn sich das Akkuratheitsdefizit in Studie XIIIc auf die bei den Händlern ausgeprägte Identifikation mit dem Wochenmarkt als Gesamtunternehmen zurückführen ließe, die eine Kategorisierung der Mitanbieter als Wettbewerber (bisher) verhindert, könnte dies auf andere Wochenmärkte oder sogar andere Händlergemeinschaften generalisierbar sein.

Auch wenn die empirische Basis für diese Deutung noch schwach ist, geben spezifischere Ergebnisse von Studie XIIIc Anlass zu einer weiter reichenden Interpretation: Die Anbieter-Wettbewerber-Diskrepanz aus Abb. 5_23 und Abb. 5_32 kann generell als eine *von Anbietern und ihren Kunden geteilte Illusion* bewertet werden: Anbieter überschätzen ihre Beziehungsorientierung (positives soziales Selbst), Kunden überschätzen die Beziehungsorientierung „ihres" Anbieters (positive Symbolische Selbstergänzung), beide nehmen iP-Konsens an. Auch wenn der eP-Konsens zwischen ihnen auf Pseudokontingenz zurückgeht (nur interne Perspektivendiskrepanz-Regulation, Kap. 2.3 und Kap. 2.4.1), können sie sich in ihren Urteilen kommunikativ bekräftigen (externe Perspektivendiskrepanz-Validierung). Abb. 5_41 zeigt hierzu ein mit Abb. 5_33 aus Studie XIIIa vergleichbares Beispiel aus Studie XIIIc: Anbieter ‚E' sieht sich als

31 Wer glaubt, personalisierter als die Wettbewerber zu sein, erhält von den eigenen Kunden auch das übliche Lob besonderer Beziehungsorientierung: $r(\,A[K[x]]_{personalisiert}, K[x]_{relational}\,) = +.40$! Hier ist die *Bedeutungsaushandlung* auch mit den eigenen Kunden noch nicht gelungen.

beziehungsorientiert und meint, dass auch die Kunden an ihm mehr relationale Profilierung wahrnehmen werden als an anderen Mitanbietern ‚D' und ‚F'. Nur ‚G' komme ihm gefährlich nahe. Zwar können seine Kunden K_E, soweit sie befragt wurden, den ‚G' nicht beurteilen, die Mitanbieter ‚D' & ‚F' erscheinen ihnen aber tatsächlich eher transaktional, sie bestätigen Es Vermutungen (vgl. Abb. 5_40 links). Die vor den Ständen der Mitanbieter befragten Kunden, von denen das mittlere Fremdkundenurteil K_W[E] kommt (Abb. 5_41), teilen diese Meinung nicht, sie halten ihre Anbieter für relational, in ihren Augen kommt ‚E' (und ‚G') an letzter Stelle.

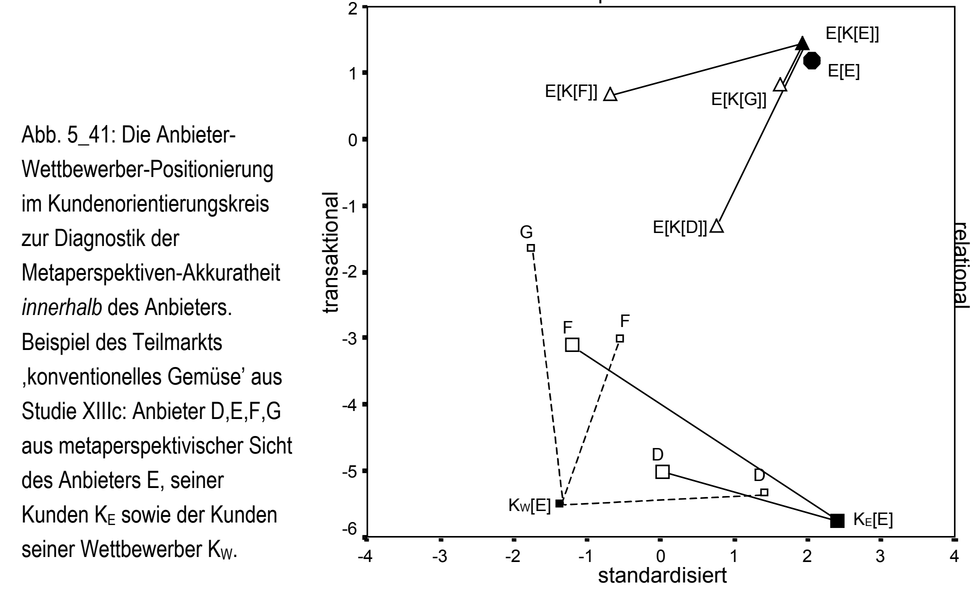


Abb. 5_41: Die Anbieter-Wettbewerber-Positionierung im Kundenorientierungskreis zur Diagnostik der Metaperspektiven-Akkuratheit *innerhalb* des Anbieters. Beispiel des Teilmarkts ‚konventionelles Gemüse' aus Studie XIIIc: Anbieter D,E,F,G aus metaperspektivischer Sicht des Anbieters E, seiner Kunden K_E sowie der Kunden seiner Wettbewerber K_W.

Danach sieht es so aus, als habe die Genese der Beziehungsorientierungs-Akkuratheit des Anbieters bezüglich seinen eigenen Kunden in beiden Rollen *motivational* begonnen (interne Regulation mit Pseudokontingenz). Aus dem Bereich der *sozialen* Erklärungen stammt der aufrechterhaltender Faktor: Anbieter haben Gelegenheit zur Kommunikation mit ihrer eigenen Kunden, die sie in ihrer Überzeugung bestätigen. Für die Kunden der Wettbewerber gilt dies nicht. Der zweite Teil der Homans´schen Regel (Sympathie schafft Kontakt) sowie die in der Kundenbefragung übliche Methode, nur die aktiven Kunden des Anbieters zu befragen, tragen nicht zur Gewinnung einer realistischen Selbstpositionierung der Anbieter bei, die auch die Perspektive von nur potentiellen Kunden oder der lost-customers umfassen müsste. Von den somit ‚im toten Winkel des Kundenspiegels' verborgenen kritischen Aspekten der eigenen Leistungsorientierung werden Anbieter selten erfahren. Auch externe

Perspektivendiskrepanz-Regulation kann zu autopoetischen Systemen führen (vgl. Kap. 2.3 u. Kap. 4.1.1, Müller 1993)

Die so deutliche Innovationsprofilierung des Anbieters aus Studie XIIIa (Abb. 5_32 oben links) kann, gut möglich, ebenfalls nur eine mit den eigenen Kunden geteilte Illusion sein. Es lässt sich aber ableiten, dass insbesondere solche Anbieter durch die Selektivität ihres Kundenfeedbacks gefährdet sein dürften, die ihre Kunden binden konnten. Wird das Ausmaß gelungener Kundenbindung anhand der Anbieter-Wettbewerber-Differenz im Customer-Perceived-Value beurteilt (Abb. 5_23 oben, zu den Items siehe Tab. 3_4), so ist neben den Wochenmarktbeschickern in Studie XIIIc auch der HighTech-Entwickler in Studie XIIIb gefährdet, durch seine Kunden, und sogar durch die Rückmeldung der Befragungsmittelwerte(!), in einer positiven Illusion bestärkt zu werden – auch ihn sehen die Kunden seiner Wettbewerber eventuell nicht derart über personalisierte Leistungen profiliert, wie seine eigenen Kunden ihm versichern (Abb. 5_36).

Kundenbindung variiert nicht nur zwischen Anbietern, sondern auch zwischen Märkten. Wenn obige Ableitung korrekt ist, dann werden sich Märkte, in denen das Customer Relationship Management erfolgreich ist, in denen die Anbieter sich der Treue ihrer jeweiligen *A*- oder zumindest *X*-Kunden erfreuen, besonders weit vom ‚marktwirtschaftlichen Ideal' entfernen! Informationstransparenz und Informationsverarbeitung sind gestört, treue Kunden überprüfen ihre Präferenzen selten, Anbieter verlassen sich auf die guten Ergebnisse der regelmäßigen Befragung der eigenen Kunden. Das System ist zwar auf hohem Niveau stabil, aber weder Neukundengewinnung noch Angebotsverbesserungen werden bei den Unternehmen stimuliert.

6 Ausblick

Im letzten Abschnitt dieser Arbeit wird vor dem Hintergrund ausgewählter Theorie-Bestandteile der vorangegangenen fünf Kapitel versucht, Richtungen der Fortsetzung und Ausweitung wirtschafts- und sozialpsychologischer Perspektivitätsforschung auszumachen. Ein erste Schwerpunkt liegt auf der Frage nach geeigneten *psychologischen* Treatments, hier wird die Skizze assimilativer und akzentuierender Perspektivendiskrepanz-Regulation weiter ausgebaut. Anschließend werden in den Beispielen der Preisbildung (Endowment-Effekt) und der PR-Kommunikation repräsentierte zukünftige Forschungsfelder besichtigt. Der Ausblick schließt mit sozialperspektivischen Kommentaren zum Customer Relationship Management und praktikablen Informationsbeschaffungsmaßnahmen, die auf die externe Perspektivendiskrepanz-Regulation durch *strukturelle* Treatments Bezug nehmen.

Zunächst soll festgestellt werden, dass Perspektivenübernahme nicht allgegenwärtig ist, sondern nur dort notwendig wird, wo mit direktperspektivischen Differenzen gerechnet werden muss. Im kleinen sozialen Kreis des Privaten mögen wir oft gar nicht so verschieden voneinander sein, dass die Situationsattribution, die nach dem common sense die rationale ist (Abb. 2_24, und unten), als psychisch bedingt und gar als *perspektivische* auffallen müsste. Vielleicht neigt die zumeist mit (wenig organisierten) studentischen Stichproben arbeitende sozialpsychologische Grundlagenforschung (vgl. die Interpretation der Ergebnisse von Studienserie IX in Kap. 4.1.3) aus diesem Grund zur impliziten *Nullhypothese akkuraten Wissen übereinander* und sucht nach Biases und inakkurate Meinungen über andere (vgl. Kap. 2). Auch die in Kapitel 5 referierten Studien sind diesem Paradigma noch weitgehend gefolgt – in der

psychologischen Grundlagenforschung liegen spezielle Gefahren. Wirtschaft *ist* (meist) organisiert. Wissensdifferenzen sind seit Akerlofs *Theorie der Wissensasymmetrie* Bestandteil moderner Wirtschaftswissenschaft geworden, bestehen sie zwischen Anbietern und Nachfragern, resultieren Anomalien des Marktes (Qualitäts-Abwärtsspirale). Wechselseitiges Misstrauen kommt hinzu. Anders als für studentische Peerbeziehungen ist hier das Fehlen von Ähnlichkeit gegeben und als Nullhypothese das Fehlen von Wissen übereinander angemessener: die theoretische Aufgabe ist dann die Erklärung des Akkuratheits-Anteils im Perspektivenwechsel. Die in Kap. 2.1.2 (Abb. 2_10) vorgeschlagene und in den folgenden Kapiteln auf Metaperspektiven in verschiedenen wirtschaftspsychologischen Bereichen angewendete Auswertungsmethode der Varianz-Anteile möchte sich als Beitrag zur Vermittlung zwischen beiden Ausgangshypothesen verstanden wissen.

Wissensasymmetrien verletzen präskriptive Annahmen über die Rationalität des homo oeconomicus bzw. die Transparenz seiner Umwelt. Kann Perspektivenübernahme diesen Mangel beheben? Kapitel 1.1 referierte Habermas' gesellschaftsphilosophischen Vorschlag, eine diskursethische Haltung – als Mittel zum Zweck einer universalistischen Rationalität – über ein Toleranz-Management zu unterstützen, das Wertbindungen durch Perspektivenübernahme ‚entrelativieren' kann. Erst ein multiperspektivisches Weltbild erfülle eine der Voraussetzungen des Universalismuskriteriums. Auf die Sozialperspektivitätsforschung kommen damit nicht nur die beiden klassischen diagnostischen Aufgaben zu, direktperspektivische Diskrepanzen zu identifizieren, um die Bedarfe für Perspektivenübernahmeleistungen festzustellen, und die Akkuratheit der spontanen oder initiierten Metaperspektiven zu quantifizieren (und die damit verbundenen methodischen Probleme zu lösen). Über den Weg der Theoriebildung, die sich in einem Feld vielfältiger motivationaler, kognitiver und sozialer Erklärungen insbesondere integrierenden Herausforderungen gegenüber sieht, gilt es dann auch, geeignete Methoden für eine Verbesserung der Perspektivenübernahmekompetenz zu entwickeln und zu evaluieren, die Habermas' Ideal realisierbar machen. Über personzentrierte Trainingsmaßnahmen wurde in der Arbeit nur am Rande berichtet. Laborexperimente aus dem Social Cognition Paradigm können Vorurteile, als eine Form der akzentuierenden Perspektivendiskrepanz-Regulation, über explizite ‚Perspektivenübernahme-Instruktionen' verringern (Davis et al. 1996, Galinsky & Moscovitz 2000, Abb. 2_30 in Kap. 2.2.1). Vor einer Ausgangslage von False Consensus Befunden ist diese Debiasing-Technik kritisch bewertet worden: sie erreicht über die ‚Imagine-Self´-Instruktion die erhöhte Aktivierung und Nutzung von Selbstkonzeptanteilen, die *assimilative Perspektivendiskrepanz-Regulation*, die unter der Bezeichnung ‚Egozentrismus' das Forschungsfeld der Sozialperspektivität einmal eröffnet hatte (Kap. 1.1). Versuche, auch den False Consensus in Laborstudien zu verringern, wurden insgesamt als wenig erfolgreich beurteilt (Nickerson, Krüger,

vgl. Kapitel 2.1.3). Allerdings gelingt es den in der Berliner Weisheitsforschung erprobten Dezentrierungstechniken, der Diskussion mit anschließender Reflexion oder dem ‚internen Dialog' (Baltes & Staudinger 2000:130f) und einer imaginierten ‚Wolkenreise um die Welt' (Böhmig-Krumhaar, Staudinger & Baltes 2002) erwartungskonform *wertrelativierendes Wissen* zugänglich zu machen und ein multiperspektivisches Denken zu erzeugen. Die einander auf den ersten Blick ähnlich erscheinenden Interventionen Davis' und Staudingers, die beide auf ausschließlich kognitiven Erklärungsansätzen aufgebaut sind und beide über Selbstinstruktion prozeduralisiert werden können, weisen gegenläufige Wirkrichtungen auf! In der Skizze zur Perspektivendiskrepanz-Regulation (Kap. 2.3) formuliert, bewirken Davis und Galinsky & Moskowitz über den situationsbasierten Simulationsansatz (vgl. Kap. 1.3) eine Aufhebung des Actor-Observer Bias, $P[Ox] \times P[Px] \Leftarrow P[X_P = X_O]$, durch Änderung des Vergleichs-Ziels, der negativen PO-Einheitsrelation aus Abb. 2_43 in eine PO-Indentifikationsrelation. Der Berliner Weisheits-Arbeitsgruppe hingegen gelingt, die Eigengruppen-Projektion, die Mummendeys Theorie beschreibt (vgl. Kap. 2.1.3 und 2.2.1), zu verringern, indem die *Komplexität der Repräsentation der übergeordneten Kategorie*, des Generalisierten Anderen $P[O_g]$, gesteigert wird. In ihren Treatments müssen neben P[x] zunächst $P[O_i[x]]$ salient gemacht werden (mit $i>1$ und möglichst großer Heterogenität), bevor ein Ratschlag an Oj formuliert werden darf (ähnlich argumentieren Hübner 1999, Pantaleo & Wicklund 2000). Die ‚Wolkenreise' des Weisheits-Treatments hat über Länder wie China und Ägypten zu gehen, die Veridikalität dieser Phantasien ist, ebenso wie die der Alternativsituations-Konstruktion bei Griffin, Dunning & Ross (1990) oder die der Vorschläge von Minoritäten (Nemeth 1986), unerheblich, wichtig ist nur ihre Heterogenität.

Hofstätter hat den gleichen Sachverhalt in seinem Konstrukt der Selbstverständlichkeiten ausführlich beschrieben.

> *„Ein soziales Gebilde, dass sich von jedem Kontakt mit Andersdenkenden in radikaler Weise abgeschlossen hätte, würde seiner eigenen Selbstverständlichkeiten niemals ansichtig werden – es müsste sie als in der Natur des Menschen oder Welt schlechthin begründet und damit allgemeingültig ansehen" (1973⁵:58).*

„Die Bekanntschaft mit verschiedenartigen Typen der Rationalität" (Hofstätter:-a.a.O.), ein wert-differenziertes Transactive Memory, ist Mummendey, Staudinger und Habermas gemeinsam. Vielleicht kann auch eine Reflexion über die Wertekreise (Abb. 3_7, 4_17, 4 _19 und 5_15) in diese Richtung wirken.

In Mummendeys Theorie kann die Komplexitätsanreicherungs-Aussage noch extremer formuliert werden: die in Perspektivenübernahme bei anderen erfahrbaren Rationalitäten sollten am besten von der eigenen so sehr

verschieden sein, dass sich eine übergeordnete Kategorie, eine universale Rationalität *nicht mehr* konstruieren lässt:

> *„... tolerance may be conceptualized as the perceived c a t e g o r i c a l d i s p a r i t y of ingroup and outgroup, so there is n o i n c l u s i o n of the groups" (Mummendey & Wenzel 1999:169, Hvh. ms).*[1]

Kapitel 1.2 begann damit, den Platz der Metaperspektive in der Definition von Normen und Soziale Repräsentationen auszuarbeiten. Persönliche und sozial geteilte Anspruchsniveaus kam in allen Kapitel vor (Evaluatoren, Werte, Rollenerwartungen, Management-Ziele, die Ordnungsethik des Markts). Welchen Platz haben sie in den in Kap. 2.3 entwickelten Skizzen? Um darzustellen, dass die Erwartung des Generalisierten Anderen Meads, das deutsche „*man* (macht das so!)", eine gemäß Ross und gemäß Mummendey zuvor vermutlich assimilierte metaperspektivisch repräsentierte Gruppenmeinung (Abb. 2_34), zu einem *Axiom* (griechisch axios: ‚würdig, wert', „von allen anerkannt und von niemandem angezweifelt ... geschätzt" Kluge 1989:52), zur Hofstätterschen Selbstverständlichkeit, zur präskriptiven Norm wird, die dann veröffentlichte von privaten Meinungen divergieren lassen kann, die vor allem aber auch den *Vergleichstandard* für die Bewertung einer anderen Person oder Fremdgruppe bildet, ist das Grundmodell in Abb. 2_45 um eine dritte Repräsentation zu erweitern. In Ross Erklärung des fundamentalen Attributionsfehlers (des correspondence bias, der Actor-Observer-Attributionsdifferenz; inklusive Mobbing schwarzer Schafe nur innerhalb der Ingroup Marques & Paez 1994, z.n. Mummendey & Wenzel 1999:163) und in Mummendeys Erklärung von Intergruppenkonflikten werden der beobachtete Aktor oder die Outgroup nur deshalb so kritisch akzentuiert (sein Verhalten dispositional erklärt und er abgewertet, zurechtgewiesen, ausgestoßen, bzw. die Outgroup homogenisiert, polarisiert, diskriminiert und evtl. mit dem politischen Mittel der Gewalt besiegt), weil er oder weil sie in $P[O_{ex}]$ bzw. $P[O_e[x]]$ von der (repräsentierten) Mehrheit oder übergeordneten Kategorie $P[O_{e+1}[x]]$ abweichen, die eben zuvor an die Selbstrepräsentation oder Ingroupnorm $P_e[x]$ assimiliert worden waren (Kap. 2.1.3 und 2.2.1, Abb. 2_34).

Während eine dispositionale Attribution des Verhaltens anderer als Wahrnehmungsakzentuierung ohne Multiplikation auszukommen scheint, falls zuvor das Diskriminationsziel gesetzt wurde (Abb. 2_42) und in der untersuchten Population *die normative Valenz der Bewertungsdimensionen mit aus externer Perspektive*

[1] Zuvor heißt es: „an outgroup´s difference will be measured by the norms of the inclusive category w h e n there is a salient inclusion of ingroup and outgroup, that is, when ingroup and outgroup s h a r e a n e v a l u a t i v e b a c k g r o u n d. For both groups, then, the s a m e n o r m s should apply which, however, are ethnocentrically construed. It can be derived that when no such inclusion is perceived, but the outgroup is instead regarded as f u n d a m e n t a l l y different, then there is n o s h a r e d n o r m a t i v e s y s t e m, and the outgroup´s difference will not be considered a norm violation ... " (a.a.O.:168f Hvh. ms).

hinreichender Einigkeit vergeben wird, nimmt die Skizze der Perspektivendiskrepanz-Regulation in Abb. 6_1 nun einen dreistelligen multiplikativen Term auf.

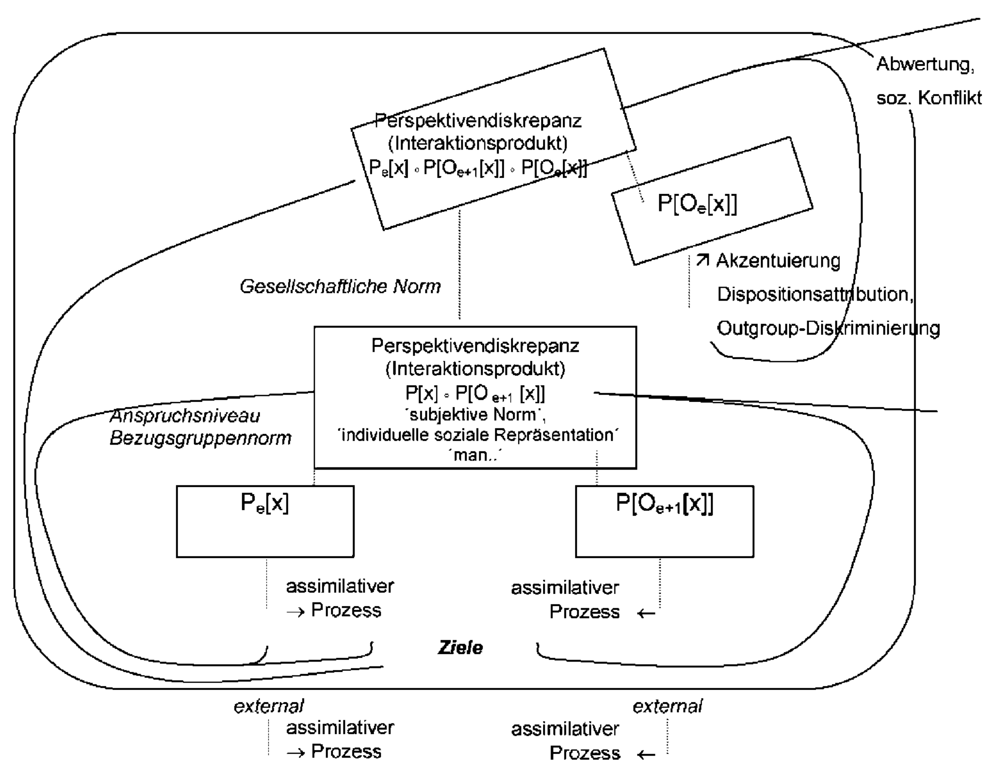


Abb. 6_1: Skizze V zur Diskrepanzregulation von direkten und metaperspektivischen Kognitionen (vgl. Kap. 2.3): Assimilation wird Ursache von Akzentuierung.

Auch Wenzel, Mummendey et al. (1999, 2003) bemühen sich um eine ganze Reihe von Interaktionseffekten: die Ingroup-Projection tritt teils nur, teils besonders stark auf, wenn sich die Person sowohl mit Ingroup als auch mit übergeordneter Kategorie identifiziert (in Abb. 6_1: $P[x] \circ P[O_{e+1}[x]] > 0$; P[x] auf Ebene e vertritt hier diejenige Repräsentation, der im Intergruppenfall die Ingroup entspricht; vgl. Abb. 2_34). Zweitens erfordert die Outgroup-Diskriminierung eine wahrgenommene bessere Übereinstimmung der Ingroup mit den übergeordneten Normen, drittens erfordert die Outgroup-Abwertung, dass die übergeordnete Kategorie positiv bewertet wird, wofür meist der wahrgenommene Konsens schon sorgt (Abb. 2_46). In Abb. 6_1 ist also ein Plus mal Plus mal Minus – Produkt für die antisozialen Handlungen verantwortlich oder auch eine minus-mal-minus-mal-plus Konstellation. Die gleiche Aussage stellt Abb. 6_2 balancetheoretisch dar.

Die Möglichkeit, die Komplexität des Modells in Abb. 6_1 durch weitere übergeordnete Kategorien *und ihre Normen X* oder durch weitere Vergleichstargets (auf Ebene e-1 bspw. dem *situativen* Verhalten gegenüber dem *gewöhnlichen* einer wohlbekannten Person), zu vergrößern, wird vorstellbar.

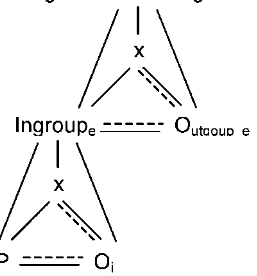


Abb. 6_2: Balancetheoretische Mehrebenen-Darstellung von Abwertung.

Die Perspektivendiskrepanzregulations-Interpretation des Befunds von Bruhn & Murmann (1999, hier Abb. 5_4), der Rechtfertigung der eigenen Normcompliance durch deren Akzentuierung in der Perspektive der Kunden, stellt hierfür ein Beispiel dar. Die ideologische Rechtfertigung des wirtschaftlichen Wettbewerbs[2] unter Zurückstellung humanistischer Identifikationen über die Ordnungsethik der sozialen Marktwirtschaft (Blickle 1999) erlaubt eine breite wirtschaftspsychologische Anwendung dieser Modellierung von Selbstverständlichkeit, Norm und Ideologie.

Auch die ‚Imagine-Self' – Instruktion lässt sich nun integrieren: die von Davis et al. (1996) und Galinsky & Moskowitz (2000) erreichte Assimilation des imaginierten Anderen drückt die Ingroup-Homogenisierung durch Anwendbarkeit der überordneten (Ingroup-)Norm auf den imaginierten Anderen aus. Würden die Versuchspersonen jedoch anschließend *einem faktischen Vertreter* der assimilierten Kategorie begegnen (bspw. einem Elderly bei Galinsky & Moskowitz), der nun vermutlich ‚hypothesendiskonformes' Verhalten zeigt, wird ihre dispositionale Attribution extremer ausfallen, ihre Abwertung weiter gehen als die von Personen mit Vorurteilen!

> *„This reasoning yields the unfortunate implication that empathic efforts [vom Typ des ‚imagine-self'] when they fall short [selbst-assimilativ], may produce more harm (in the form of overly harsh attributions) than god" (Van Boven et al. 2000:71).*

Dies sollten Perspektivenübernahme-Trainings, die Vorurteile abbauen wollen, unbedingt bedenken. Der Ausweg liegt in der von Mummendey (s.o.) erwogenen Toleranz-Methode, die Komplexität der übergeordneten Kategorien derart anzureichern, dass sie als *shared normative system* nicht mehr tauglich ist. Diese Methode ‚kappt' die Einheitsrelationen der Vertikalen in Abb. 6_1 und lässt die Legitimation der Normen X verschwinden.

> *„tolerance may be possible if either a lack of inclusion is perceived and insurmountable differences are accepted ... or if the inclusive category is represented in a vague or complex way, so that a variety of groups are normative" (Mummendey & Wenzel 1999:171).*

[2] und bspw. der Arbeitszeitverlängerung und Lohnkürzung, wie Amiot & Bourhis (2003) in einem minimal-group Experiment zeigen

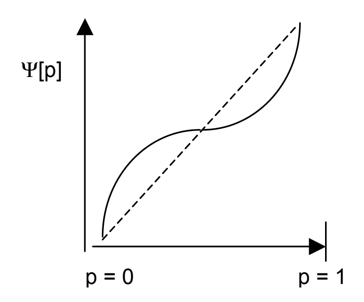
Insofern könnte Luhmanns als konsenspessimistisch kritisierte Theorie sozialer Funktions-Systeme, die sich wie die Rollen in Abb. 3_27 gegenseitig stabilisieren, wenn innerhalb des jeweiligen Systems (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, usw.) die eigene Geschlossenheit erkannt wird, im Gegensatz, zu einer friedlichen Koexistenz geradezu beitragen.

In den empirischen Teilen der Arbeit standen wertende Meinungen, vor allem Bewertungen von Personen und ihren Beziehungen im Vordergrund (*sozial*perspektivische *Beziehungs*diagnostik); die Wertzuweisung, die den wichtigsten Anteil systemimmanenter Kodes auch bei Luhmann bildet, bietet auch im impersonellen Bereich wirtschaftlichen Handelns ein interessantes Feld. Werte in Austauschprozessen werden über Geldpreise vereinheitlicht, die Preiswahrnehmung ist eine wichtige Kompetenz des homo oeconomicus. Als Gegenstand der Sozialen Wahrnehmung (z.B. Realitäts-Illusion, Fischer 2002) verdient sie auch perspektivisches Forschungsinteresse. In Kap. 5.1.3 wurde über die von Händlern bei Kunden vermutete hohe Preisrelevanz berichtet. Händler reagieren mit Sonderangeboten und Preisreduktionen, die damit mittelfristig notwendig verbundene Qualitätsminderung in der Herstellung senkt den Preis, den Kunden zu bezahlen bereit sind. Diese Pluralistic Ignorance wirkt parallel zur Abwärtsspirale von Preis und Qualität in Akerlofs Beispiel vom Auto-Gebrauchtwarenmarkt. Zum Misstrauen der Kunden kommen die Vorurteile der Händler hinzu. Im Gebiet der Preisbildung *lohnt* sich eine akkurate Metaperspektive für alle Beteiligten, auf kollektiver Ebene könnten Marktanomalien eingedämmt werden.

Mit dem Nachweis von direktperspektivischen Unterschieden liegt die, sowohl in pragmatischer als auch in forschungslogischer Relevanz wichtigste Vorarbeit bereits vor: der *Endowment-Effekt* (Thaler 1980, z.n. Kahneman, Knetsch & Thaler 1991) sagt, dass der *B*esitzer eines Gutes X dessen Besitz – ausgedrückt über den von ihm als angemessen angesehenen Verkaufspreis – höher bewertet, als das gleiche Gut einem potentiellen *K*äufer wert ist: B[x⟶$] > K[x⟵$]. Der angemessene Verkaufspreis beträgt in den meisten Studien etwa das Doppelte des Kaufgebots (Kahneman et al. 1991, bei Carmon & Ariel 2000:362 ergaben sich sogar Preisspannen um über zehn).

Die meisten Erklärungen dieses Effekts sind motivationalen Typs: Menschen bevorzugten generell den status quo (‚status quo bias'), Besitz werde als Selbstzugehörig erlebt (‚mere ownership effect', hier wird auf Heider verwiesen, z.B. Mandel 2002) und daher (mit Verweis auf Festinger, z.B. Hoch 2002) dissonanzreduzierend aufgewertet. Die prominenteste Erklärung motivationalen Typs liefert die Prospekt-Theorie, für die Kahneman & Tversky mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurden. Als eine Erwartungs-mal-Wert-Theorie (subjective expected utility) lässt sie sich als Modell mit drei empirisch gewonnenen Zusatzannahmen umreißen (Hanneforth 2001:4ff, Wiswede

2000:73ff): (1) Wahrscheinlichkeiten werden negativ akzeleriert geschätzt (Abb. 6_3 links, s. Regression zur Mitte, Kap. 2.2.2), hingegen, (2), Bewertungen positiv akzeleriert. (3) Die psychophysische Bewertungsfunktion ist asymmetrisch, sie verläuft für Verluste steiler als für Gewinne (Abb. 6_3 rechts[3]).



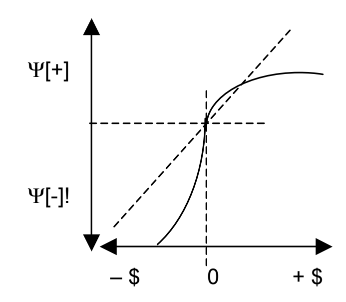


Abb. 6_3: Vereinfachte Darstellung der Annahmen der Prospect-Theory von Kahneman & Tversky (Kahneman et al. 1991:200, Wiswede 2000:73ff, Hanneforth 2001:4ff).

Für den Befund kann die affektive Asymmetrie verantwortlich sein: der Verzicht auf Besitz ist unangenehmer, als der Gewinn durch den Erwerb erfreut (‚loss-aversion' Kahneman et al. 1991:199f; schon N.E Millers Appetenz-Aversions-Konflikt nahm einen steileren Aversionsgradienten an[4]). Eine *soziale* Erklärung könnte mit den Sozialen Repräsentationen der Regeln eines arabischen Basars argumentieren und mit der ‚subjektiven Norm' des Fishbein-Ajzen-Modells. Verantwortlichkeits- und Gerechtigkeitsnormen (Gewohnheitsrecht, Handeln vs. Unterlassung, usw.), strategische Überlegungen und situative Demands sind als sozial-motivationale Erklärungen mancher Befundmuster in der Tat nötig (Kahnemann et al. 1991:201f, Wiswede 2000:76, Mandel 2002).[5] In der Erklärungstrias fehlt noch die perzeptiv-kognitive. Wiswede meint, der Endowment-Effekt könne „z.B. aus der Theorie des Adaptionsniveaus abgeleitet werden" (2000:34). Carmon & Ariely (2000) haben es mit der Zugänglichkeit versucht: Aus Perspektive des Besitzers und aus der des prospektiven Kunden werde auf jeweils ‚nur eine Seite der Medaille' des Austauschs fokussiert. Dem Besitzer sind insbesondere erfahrungsbezogene Vorteile des Gutes zugänglich (‚product experience is seductive' Hoch 2002); der potentielle Käufer aber denkt an den durch die geplante finanzielle Ausgabe nötigen Verzicht auf Alternativen (Abb. 6_4).

3 Powerkoeffizient 0.88, Multiplikator im Negativen etwa zwei: die Just-Notable-Difference ist im Negativen doppelt so groß; im intendierten Anwendungsbereich der Geld-Lotterien ist die Abszisse verhältnisskaliert.

4 hier Abb. 3_4 links. Die Nutzenfunktion der Prospekt-Theorie in einen der Wertekreise gelegt, sagt das Auftreten von Schimpfworten für Vertreter der Gegenseite vorher, vgl. Abb. 3_8.

5 Bspw. sind imaginierte Preise für öffentliche Güter wie saubere Luft nicht nur extrem hoch, etwa 50% der Befragten äußern aus Empörung keine Zahlen mehr (Kahneman et al. 1991:202).

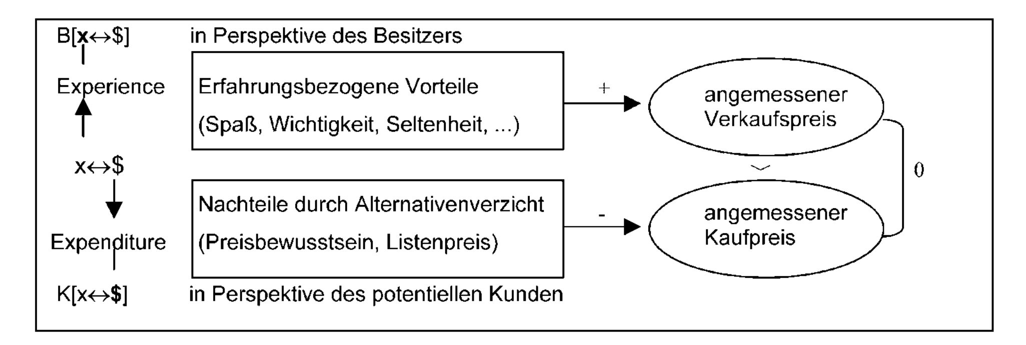


Abb. 6_4: Perspektiven auf Geld & Gut: der Endowment Effekt als Zugänglichkeitseffekt (Skizze der Befunde[6] von Carmon & Ariely 2000).

Um zwischen motivationalem und perzeptuell-kognitivem Mechanismus schärfer zu unterscheiden, könnte versucht werden, die Konfundierung von *Erfahrung* und *Valenz* aufzuheben: wie viel sind ‚Besitzer' zu bezahlen bereit, um die Erfahrung negativen Erlebens ‚loszuwerden' (Gesundheitssystem, Reparaturdienstleistung, Unternehmensberatung)? Nach der kognitiven Vorhersage sollte ihr Gebot mit dem Ausmaß der Negativität der Erfahrung, aber wenig mit dem Listenpreis korrelieren. Wie viel sind Bürger oder ‚Kunden' (bspw. einer Versicherung) zu bezahlen bereit, um Negativem in der Zukunft zu entgehen? Je ferner in der Zukunft mit Verlusten oder Gewinnen zu rechnen ist, desto flacher (auf beiden Seiten) die Wert-Funktion in Abb. 6_3 (Mowen & Mowen 1991, z.n. Wiswede 2000:75). Davon abgesehen, sollte die Zahlungsbereitschaft nach dem kognitiven Modell wenig mit der Negativität der potentiellen Erfahrung, sondern mit dem Listenpreis und Gerechtigkeitsvorstellungen variieren (auch Steuern können als Versicherungsprämie aufgefasst werden, Fischer 2002:98). Wer gesund ist, mag für die Versicherung nicht viel zahlen; wer krank ist, gibt alles. Gerade dies Beispiel lässt an Herzbergs Zweifaktorentheorie, an die Besonderheit von Mangelmotiven, und damit wieder an die Negativitäts-

[6] Carmon & Ariel (2000) wundern sich nicht über die Nullkorrelation der jeweiligen Preisvorschläge, die sie in experimentellen Studien zum Consumer-to-Consumer Handel mit Sportveranstaltungs-Tickets fanden, da in der jeweiligen Perspektive eben andere Attribute des Austauschs reflektiert werden. Der annehmbare *Kauf*preis ließ sich auf die experimentell manipulierten Verzichts-Aspekte der finanziellen Ausgabe zurückführen, reagierte aber auf Varianz in erfahrungsbezogenen Vorteilen kaum; der als angemessen empfundene *Verkaufs*preis hingegen variierte mit den experimentell manipulierten erfahrungsbezogenen Besitz-Vorteilen (Abb. 6_4). Die experimentelle Aufmerksamkeitslenkung auf den in der automatischen Informationsintegration jeweils vernachlässigten Teil der Situationsmerkmale zeigte erwartungskonform kompensatorische Wirkungen und die angenommene Kausalität. Über das neue Gebiet der CtC Geschäftsbeziehungen kann die Marktpsychologie zur bisher vernachlässigten Anbieterpsychologie gelangen.

asymmetrie zurück denken, die Unterschiede von affektiver und kognitiver Erklärung sind verschwunden.[7]

Interessant bleibt, ob Besitzer in die Perspektive der potentiellen Käufer, und diese in die jener wechseln können – bedarf es dazu einer Galinskyschen Imagine-Self- oder einer Staudingerschen Wolkenreise-Instruktion? Oder werden in metaperspektivischer Haltung gleich welcher Genese die in der direkten Perspektive jeweils vernachlässigten Transaktionsmerkmale *automatisch* salient?

Carmon & Ariely (2000) haben von ihren studentischen Versuchsteilnehmern einander direkt folgende Abgaben von Kaufs- wie Verkaufspreisen per *Rollensimulation* verlangt. Der Aufmerksamkeitswechsel scheint recht schnell oszillieren zu können (ähnlich für Abb. 2_33).

In Kap. 5.1.3 war zu berichten, dass Händler in ihrer Metaperspektive im Vergleich zur direkten Perspektive der Kunden den Preis überbewerten (analog die Kirche die Kirchensteuer als Austrittsgrund), während sie Qualität und Service in ihrer Wichtigkeit für die Kunden unterschätzen. Widersprechen sich Endowment Effekt und metaperspektivische Preis-Relevanz-Überschätzung? Mit den in Kap. 2 erarbeiteten Theorie lässt sich die Integration beider Befunde erreichen: aufgrund der in eigener Perspektive beachteten Informationen kann ein Perspektivenwechsel (eine Dezentrierung) zunächst nicht gelingen, es müssen Wissensbestandteile über die komplementäre Rolle aktiviert werden. Erfahrungen mit den Rollenpartnern, die im beruflichen Setting oft chronisch verfügbar sind, werden Unterschiedsakzentuierungen aufweisen: Observer attribuieren das Verhalten des beobachteten Aktors personal, Händler werden dazu neigen, den Kunden (sowohl einzelnen Personen als auch der Kundschaft als sozialer Kategorie) dispositional bedingte Intentionen zu unterstellen. Observer nehmen für ihre eigene Sachverhaltsrepräsentation (Angebotswertschätzung) einen breiten Konsens an, bei der Beobachtung eines abweichend handelnden Aktors werden sie dessen Verhalten als abweichend von der vermeintlichen Mehrheit diskriminieren und daher personal attribuieren: der das Gut wertschätzende Besitzer wird eine Kundin, die in einem (in Kundenperspektive) ‚normalen' Ausmaß Preise vergleicht, als auffällig *geizig* empfinden.

[7] Eine weitere Herausforderung ist der Vergleich von Leihen und Verleihen: Sollte der Endowment-Effekt nicht Überschuldungen verhindern? Ohne Bezug auf die Prospekt-Theorie werden nicht nur motivationale sondern auch eher lerntheoretische Erklärungen angeboten: „Möglicherweise ist die Last der Tilgungsrate anfangs weitaus weniger spürbar, als die Lust des Konsums des neu angeschafften Gutes im Verhältnis dazu groß ist" (Kirchler 1999:101f). „Verführung durch zeitlich benachbarte Verstärker" (Wiswede 2000:171). Der Zugänglichkeitsautomatismus aber sollte zumindest die Erstverschuldung erschweren, da den bisherigen Nicht-Besitzern die Vorteile des Konsums zu wenig, die Nachteile der Ausgaben oder des „Schuldner-Status" besser zugänglich sein müssten (Abb. 6_4). Kann mit der experimentellen Methodik entschieden werden, ob bereits angehäufte Schulden nun die Zugänglichkeit ihrer Nachteile verringern (Dissonanzreduktion, Anspruchsniveau-Regulation bspw. über Bezugsgruppen-Wechsel, vgl. Kap. 2.4), oder der ‚Schulden-Besitz' mit einhergehender Zugänglichkeit negativer Erfahrung die Zahlungs- bzw. Änderungsbereitschaft verbessert?

Der Endowment Effekt tritt auf. Somit lässt sich für Situationen der (in externer Perspektive erkennbaren) direktperspektivischen Diskrepanz, die eine wirtschaftspsychologische Perspektivitätsforschung zunächst zu identifizieren hat, insbesondere wenn die Diskrepanz über den unterschiedlichen Aufmerksamkeitsfokus auf spezifische Situationsmerkmale erklärt werden kann, wegen des False Consensus mit einer abstrakten aber normgebenden Mehrheit ein False Dissensus mit den konkreten Gegenübern erwarten (Abb. 6_1 und 2_34). Solcher False Dissensus könnte mit nachträglichen Imagine-Self – Instruktion, die ja zur Inklusion selbstbezogenen Wissens – oder eben zur Deduktion aus normativem Wissen und damit zur assimilativen Perspektivenregulation führt, abgebaut werden – nach den Skizzen in Kap. 2.3 können sich Biases gegenseitig kompensieren. Die Treatments, die Staudinger und Mummendey empfehlen, dürften ebenfalls Wirkung zeigen, zumindest müssten Händler gegenüber preisbewussten KundInnen toleranter werden.

Unter Verweis auf die kognitive Selbst-Zugänglichkeits-Erklärung des False Consensus Effekts (Kap. 2.1.3) gelangen Van Bowen, Dunning & Loewenstein (2000) zur Erklärung des Endowment-Effekts über mangelhafte Perspektivenübernahme, die auf mangelhafte Ausführung der ‚Imagine-Self Strategie' zurückgehe.

> *"We also examine our hypothesis that egocentric empathy gaps – and their resulting behavior – stem partly from people's inability to introspect about how they themselves would feel if they were in the other role" (a.a.O.:70).*

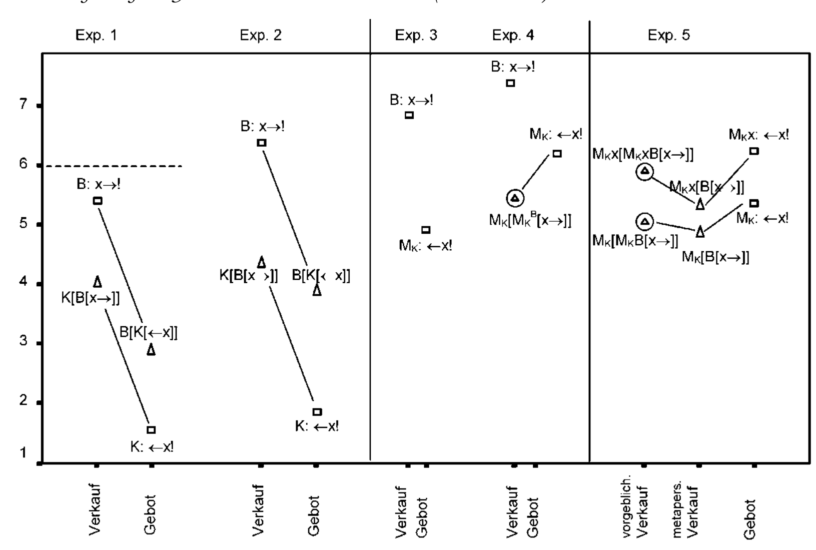


Abb. 6_5: Mittelwertsergebnisse der Experimente von Van Boven, Dunning & Loewenstein (2000). (B: x→! Mindestverkaufspreis der Besitzer des Guts X; K: ←x! Höchstgebot der Kunden, die Transaktionen wurden ausgeführt, daher als Aufforderung "!" notiert. Δ Metaperspektivische Antizipation des Handelns der anderen. Ⓐ Imagine-Self Aussage: „*ich* würde zu diesem Preis verkaufen").

Die Perspektivenübernahmeleistung der dazu aufgeforderten Studierenden ist jedenfalls schon ganz beachtlich (Abb. 6_5), ihre Metaperspektive überwindet in den ersten beiden Endowment-Experimenten gut die Hälfte (65% u. 55%) der direktperspektivischen Preisdifferenz[8] (die Kompetenzdiagnose-Urteil hängt von der einleitend diskutierten Setzung der Nullhypothese ab).

Die ersten beiden Experimente zeigen auf, dass die prospektiven Kunden im Endowment-Paradigma den Kauf nur *als ‚Schnäppchen'* zu tätigen bereit sind: das Gut (Universitätssouvenir), das hier an den anderen Teil der Versuchspersonen verschenkt wurde, kostete auf dem Campus-Gelände $5.95, ist den potentiellen Kunden aber keine $2 wert – wer braucht ein Universitätssouvenir? Diese[9] Labor-Experimente zeigen vor allem, dass Menschen Preise in verschiedenen *Kategorien* repräsentieren. Vor einer Übertragung auf – oben diskutierte – Versicherungs-, Verschuldungs- und Umweltinvestitions-Probleme muss die ökologische Validität der Ausgangsbedingungen überdacht werden. Erhöht man die Kaufmotivation der prospektiven Kunden, steigen ihre Gebote, die Verkaufsmotivation der Besitzer lässt die Preise sinken, die Preisdifferenz kehrt sich um (Mandel 2002:744).

Van Boven et al. haben die Studierenden der Folgeexperimente daher zu ‚Mitarbeitern eines Kunden' gemacht, M_K in Abb. 6_5. Des Auftraggebers Motive mussten die Mitarbeiter nicht beschäftigen, sie durften beim Zustandekommen der Transaktion den Differenzbetrag zu $10 einbehalten(!). Dass sich ihre Gebote nun der $6 Schwelle nähern, sie im fünften Experiment sogar übersteigen, ist taktisch richtig (wenn auch nicht besonders nachhaltig). Warum aber steigen die *Verkaufs*preise der Besitzer über die Experimente hin an, übersteigen so schnell die $6? Von den Autoren wird für K und M_k eine niedrige Metaperspektiven-Akkuratheit im je interpersonellen Vergleich konstatiert. Im Sinne der Veridikalitätsdiskussion von Kap. 2.2.3 scheint eher die direktperspektivische Aussage der Besitzer ‚nicht-veridikal' (strategisch überhöht).

Die Ergebnisse des fünften Experiments in Abb. 6_5 zeigen dann eine in Innensicht recht rationale Konstellation der ‚Kundenmitarbeiter': sie bieten mehr, als sie selbst verlangen würden (auch M_K in Exp.4), und vermuten beim Besitzer einen tendenziell noch niedrigeren Mindestverkaufspreis. Für die Autoren ist einerseits wichtig, dass hier die mit einem Exemplar des Gutes beschenkten Studierenden, M_kx in Abb. 6_5, höhere Preise nennen, weil sie – nun selbst Besitzer – das Gut endlich wertschätzen können (inklusive alle *Qualia*,

8 Die Skalierbarkeit von Geld ist wohl größter Vorteil des Paradigmas. Prozente von Differenzen sind dennoch etwas kritisch, eine Varianzzerlegung über mehrere Aufgaben wäre vorzuziehen. Van Boven et al. (2000:68f) haben ‚egozentrism scores' interpersoneller Differenzen $P_i[O[x]] - øO[x]$ varianzanalytisch auf Effekte zusätzlicher Bedingungen untersucht, Cronbach ist in diesem Teilgebiet der Kooperation von Social Cognition und Mikroökonomie vergessen, Edwards noch nicht bekannt.

9 Die Aufgabe ist Thalers ursprüngliche, somit klassische.

s. Kap. 1.3). Zweitens sehen sie das Hauptproblem, wie oben erwähnt, in der unzureichenden Antizipation eigener Intentionen und Gefühle (dem Vorschau-Fehler bzw. ‚intrapersonal empathy gap', a.a.O.:74). Auf die oben gemachten Ausführungen zu den Gefahren der Imagine-Self Methode genügt, hinzuweisen.

Zusammenfassend betrachtet lassen Zugänglichkeitserklärung und relative Diskrepanzreduktion durch Perspektivenübernahme oder Imagine-Self zunächst die interne Validität der Methode bspw. für die Skalierung öffentlicher Güter bestimmbar werden: die durch verschiedene Instruktionen bewirkte Varianz sollte die Ableitung von Entscheidungen als Messfehler absichern. Wie alle Urteilsasymmetrien und Framing-Effekte kann der Effekt auch manipulativ genutzt werden. Damit eine Person bereit ist, ein besonders wichtiges Gut mit einem hohen Preis wertzuschätzen, so empfehlen Carmon & Ariel (2000:360), sollte ihre Perspektive von der des potentiellen Käufers in die des Besitzers *umgewandelt* werden: anstelle der üblichen Frage „sind Sie bereit zu zahlen", die zu Repräsentationen führt, die zu wenig mit der Qualität des Gutes korrelieren, bringt die Frage „für welchen Preis würden Sie verzichten" vielleicht nicht nur über loss aversion höheres Commitment – vor allem lenkt nur sie die Aufmerksamkeit auf die Qualität des Guts.

Abgesehen von dem Plan, Perspektivenwechsel zur Handlungsoptimierung über Selbstmanagement zu initiieren, können Akteure versuchen, Interaktionspartner zum Perspektivenwechsel zu bewegen. Zu den Sozialen Repräsentationen der Marktwirtschaft (bspw. Verges et al. 1994, z.n. Kirchler 1999:100) scheint zur Zeit zu gehören, die Leistung der Perspektivenübernahme als „Kundenorientierung" den Pflichten des Anbieters bzw. seiner Mitarbeiter zuzuweisen (Kap. 5). So wird bspw. für Hochschilds Konzept der Emotionsarbeit ‚Sensitivität' gegenüber den Wünschen der Kunden als eine von fünf Anforderungen des Dienstleistungsberufs benannt (Dormann et al. 2002)[10]. Allerdings schreibt Bruhn, es müsse auch „der Kunde die Unternehmensperspektive ... einnehmen..." (2001:53, hier zitiert in Kap. 1.2). Van Boven et al. (2000) haben den Brokern des Aufkäufers eines der Produkte geschenkt („Der erste Schuß ist umsonst"). „Product experience is seductive" (Hoch 2002). Carmon & Ariely (2000:369) weisen auf Konkretes hin: mit Angeboten von Upgrade-Software und Verträgen über jährliche Mieten benutzt die Software-Branche Methoden, die Perspektive der Kunden in die eines Besitzers zu *wandeln*: da Nutzer nun über den Verzicht bisherigen Besitzes und nicht über einen Neukauf entscheiden, muss mit weniger Preiswiderstand gerechnet werden. In der Terminologie des Social Cognition Paradigmas wird ein Framing-

[10] eine Anforderung, die bspw. Lehrer und Reisebüro-Angestellte häufig erfüllen müssen (Fischbach, in prep). In einer eigenen Studie, die Mark Warnecke (2001) im Rahmen seiner Diplomarbeit durchführte, erwies sich die Sensitivitätsanforderung bei Friseuren *förderlich* für die Freude im Umgang mit den Kunden.

Effekt instrumentalisiert, der erzeugte *Perspektivenwandel* verlangt den Kunden keine Metaperspektive ab; wegen des Rückschau-Fehlers (Hindsight Bias, Kap. 2.1.3) wird ihnen der Rollenwandel nicht einmal mehr bewusst (bleiben).

Bruhns Forderung kann neben dem Perspektivenwandel aber noch eine weitere, nur kommunikative ‚Technik' entsprechen, die hier *Perspektivenübernahme-Delegation* genannt werden soll: so wie Führungskräfte Aufgaben an Mitarbeiter delegieren (nicht nur in ihrer Rolle als ergebnisorientierter ‚Direktor', vgl. Kap. 4.2, sondern gerade auch in der als ‚Mentor'), kann ein Beziehungsmanagement dem Interaktionspartner die Perspektivenübernahme nahezulegen versuchen.

Die Wirkung der Perspektivenübernahme-Delegation als kommunikative Technik wurde in einer experimentellen Pilotstudie, hier somit *Studie XIV*, erprobt, die Julia Herden (2003) im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchgeführt hat. *Krisenmanagement* und PR-Kommunikation in Konfliktsituationen neigen gewöhnlich zu suboptimalen Verharmlosungstaktiken und euphemistischer Umdeutung: anstelle der intendierten Akzeptanz wird Reaktanz erzeugt.

> *„Wenn staatliche Kommunikation Akzeptanz anstrebt, muß sie sich in die Perspektive ihres Publikums versetzen und fragen, was aus Sicht dieses Publikums akzeptabel ist" (Ruhrmann & Koring 1996:55).*

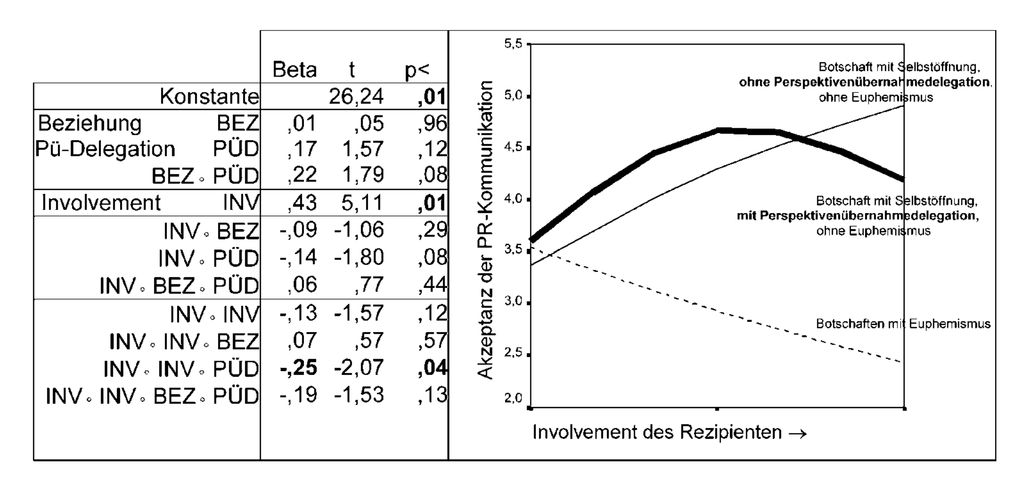
Die Botschafts-Akzeptabilität (so nennen Ruhrmann & Koring die Metaperspektive) solle durch Konflikttransparenz hergestellt werden. Ist eine Perspektienübernahme-Delegation vor diesem partizipativen Hintergrund zu manipulativ? Studie XIV testet die Wirkung von PR-Vignetten zur im Frühjahr 2003 heiß umstrittenen Preisreform der Deutschen Bahn auf Rezipienten unterschiedlichen Involvements (Aggregat aus Nutzungshäufigkeit, Bahncard-Besitz, Rating des Angewiesenseins, Autobesitz). Acht Vignetten wurden erstellt, vier davon kombinieren euphemistische Inhalte (mit oder ohne ‚Selbstöffnung' oder ‚Beziehungsbetonung'); hier wird nur ein gemitteltes Ergebnis berichtet. Tabelle 6_1 zeigt die Konstruktion derjenigen vier weiteren Selbstöffnungs-Vignetten, die auf den Binärfaktoren ‚Beziehungsorientierung' und ‚Perspektivenübernahme-Delegation' variiert wurden.

Abhängige Variablen wurden über Ratings zur Wirkungsbewertung, zur wahrgenommenen Wertschätzung durch den Kommunikator sowie zur vorgenommenen Arglist-Attribution operationalisiert, für die Darstellung in Abbildung 6_6 sind die Skalen zusammengefasst (10 Items, α=.91).

Tab. 6_1: *UV* ‚Beziehungsbetonung' (in den Klammern) und UV ‚PÜ-Delegation' (kursiver Zusatz) in den nicht-euphemischen experimentellen Vignetten von Studie XIV.

> Sie vermissen die Flexibilität, die die Bahn ihnen immer geboten hat? Einfach den nächsten Zug nehmen können, weil ihr Termin doch länger gedauert hat, als geplant? Die Bahn ist (wir sind) ein Wirtschaftsunternehmen und hat sich (und müssen uns) der unternehmerischen Realität zu ( ) stellten. Da gibt es wirtschaftliche Grenzen. Die (Unsere) bewährte Flexibilität ist teuer für die Bahn (für uns). Sie muss (Wir müssen) die Preise an den Kosten kalkulieren, wenn sie sich (wir uns) als fähiger Wettbewerber am Markt positionieren will (wollen). Sonst besteht die Gefahr, dass sie (wir) wieder ein Kostgänger des Staates wird (werden). Um die notwendige Kapitalmarktfähigkeit zu erreichen, muss die Bahn (müssen wir) im Jahr um fünf Prozent effizienter werden. Entscheidend dafür ist die bessere Auslastung der (unserer) Züge. Statt bisher 40% sollen (wollen wir) 2010 rund 60% der Plätze bei Fernverbindungen besetzt sein (haben).
>
> ***Versetzen Sie sich in die Lage der Bahn (in unsere Lage). Was täten Sie?***

Die bevölkerungsheterogene Stichprobe umfasst 359 Personen (N=40-47 pro Bedingung), 177 Personen verteilen sich auf die vier Vignetten in Tab. 6_1.
Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass euphemistische Kommunikation („... volle Flexibilität ... Frühbucher-Vorteile ...") involvierte Kunden verärgert (sinkende Akzeptanzkurve in Ab. 6_6 rechts). Perspektivenübernahme-Delegation, die wohl nur *begleitend* zur Konflikttransparenz eingesetzt werden kann („...wirtschaftliche Grenzen ... – Was täten Sie ?"), zeigt eine kurvilineare Wirkung (Abb. 6_6): bei moderat involvierten Kunden wird der PÜ-Apell durchaus als Angebot zur Ko-Konstruktion der Situationsinterpretation akzeptiert und honoriert (etwas deutlicher, wenn er mit Beziehungsbetonung kombiniert wird), hochinvolvierte Kunden aber lehnen den Apell ab, sie zeigen Kontrast und ‚Bumerang'.



	Beta	t	p<
Konstante		26,24	**,01**
Beziehung BEZ	,01	,05	,96
Pü-Delegation PÜD	,17	1,57	,12
BEZ ∘ PÜD	,22	1,79	,08
Involvement INV	,43	5,11	**,01**
INV ∘ BEZ	-,09	-1,06	,29
INV ∘ PÜD	-,14	-1,80	,08
INV ∘ BEZ ∘ PÜD	,06	,77	,44
INV ∘ INV	-,13	-1,57	,12
INV ∘ INV ∘ BEZ	,07	,57	,57
INV ∘ INV ∘ PÜD	**-,25**	-2,07	**,04**
INV ∘ INV ∘ BEZ ∘ PÜD	-,19	-1,53	,13

Abb. 6_6: Ergebnis von Pilotstudie XIV zur Akzeptanz von Perspektivenübernahme-Delegation im Vergleich zu anderen PR-Strategien (Beispiel Konflikt ‚Preisreform der Bahn´).

Die Ermittlung von Voraussetzungen und Erleichterungen der *Akzeptanz* von Maßnahmen kontrollierter Perspektivenübernahme, stellt ein schon recht spezielles Gebiet der Sozialperspektivitätsforschung dar. Böhmg-Krumhaar, Staudinger & Baltes (2002) verweisen mehrfach auf die *Reaktanz* Erwachsener gegenüber Versuchen, ihrer Lebenserfahrung und pragmatischen Expertise die Präskription von Perspektivenwechseln gegenüber zu stellen. In dem hier relevanten Kapitel 4.2.2.4 konnte nur über die Prüfung von differentiellen Hypothesen berichtet werden. Akzeptanz und Reaktanz sind Folgen wahrgenommener Legitimität. Legitimitäts-Bewertung wurde oben als Vergleich mit den Standards der übergeordneten Kategorie, als mehrgliedriges Perspektivenprodukt definiert (Abb. 6_1).

Gesellschaftliche Werte und das semantische Problem: Wenn antizipierte Auswirkungen kommunikativer Handlungen trotz kontrolliert eingeleiteten Perspektivenwechsels (im Fall von Pilotstudie XIV durch die Versuchsleitung, im intendierten Anwendungsbereich durch die PR-Verantwortlichen) mit den tatsächlichen Rezipienten-Interpretationen wenig korrespondieren, wird neben einer eventuell divergierenden Interpretation der Situation oder divergierenden Attribution von Intentionen, also klassisch inakkurater Perspektivenübernahme, das Problem der Interpretationsunterschiede von in der Kommunikation verwendeten Bezeichnungen hinzutreten (‚identische Bedeutung? ‘ Wurm 1972, ‚differential construal‘ Ross et al. 1977a, Interpretationsschwelle, Witte 1978:75, ‚similar semantic meaning systems‘ Kenny 1994). Nicht nur Situationen, Beziehungen, Personen oder Intentionen, sondern auch die zu ihrer Kommunikation verwendeten Formulierungen werden perspektiven-systematisch interpretiert. Das semantische ist ein grundlegendes Problem. Beispielsweise ist es für die vielleicht a priori gegebene Unmöglichkeit verantwortlich, eine Differentialdiagnose der Bruggemannschen Arbeitszufriedenheitsformen über ‚augenscheinvalide‘ Items zu erreichen (Kap. 2.4.2)[11]. Als *spezielles methodisches Problem der Sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik* wurde das semantische in dieser Arbeit häufig erwähnt: Wurm (1972:592) hatte Laings Ehediagnostik (Kap. 4.1.1) kritisiert: dass „ich mir den Kopf für ihn zerbreche“ kann für sie ein Ausdruck ihrer Liebe, dass „sie sich den Kopf für mich zerbricht“ für ihn unerträgliche Gängelei sein. Witte (1978) hatte das Problem im Zusammenhang mit dem Risky-Shift diskutiert: ändern Teilnehmer während einer Gruppendiskussion ihre Einstellung oder ändern sie gemäß Helsons dynamischem Adaptionslevel nur die Bewertungsschwellen, oberhalb derer ein Sachverhalt als unmoralisch-feige bzw. als unmoralisch-verantwortungslos (vgl. Abb. 3_8) gilt? An der beziehungsdiagnostischen Studie von Bruhn & Murmann (1999, Murmann 1999, s. Kap. 5.1.2) ließ sich die vollständige Missachtung des Problems, an Pennys (2001, hier

[11] Dass Bruggemann et al. (1975) die Situationsumdeutung und die Anspruchsniveau-Änderung nicht getrennt formulieren konnten, hat damit ebenfalls bereits zu tun.

4.2.2.2) ein zu arbiträrer Umgang mit ihm kritisieren. Der Balken im eigenen Auge steht in der Fußnote zu Abb. 4_32.

Die Wirkung *Sozialer Erwünschtheit*, die häufig zur Kritik an der Forschung mit Fragebogen herangezogen wird, hat mit diesem *nicht nur mehr methodischen* Problem der Sozialperspektivität direkt zu tun. Soziale Erwünschtheit wird üblicherweise als Argument zur Trivialisierung von Übereinstimmungsbefunden verwendet (z.B. der ‚+++&+++'-Muster, vgl. Kap. 4.1.1 und Kap. 5.3); gleiche Antworten müssen nicht dasselbe bedeuten. ‚Soziale' Erwünschtheit kann aber auch zur Vergrößerung von interpersonellen Diskrepanzen beitragen, „nämlich wenn die Diskrepanz in der Einschätzung der gesellschaftlichen Werte durch die Partner liegt" (Wurm 1972:590). Die „Einschätzung der gesellschaftlichen Werte", wurde in Kap. 1.2 als Metaperspektive der Form P[O*[x]] mit Meads Generalisierten Anderen, dem ‚man...!' identifiziert und in Kap. 3 analysiert. Ansprüche an die Organisation und an das Führungsverhalten, sowie die Bedeutungsfacetten der Kundenorientierung (Wertekreise in Kap. 4.2 und 5.3) führten zur inhaltlichen Adaptation. Ein Bericht über sozialperspektivische Preis-Leistungs-Positionierung (Kap. 5.3.4) konnte verdeutlichen, wie die Bedeutung von Wertungen wie „hat attraktive Preise" zwischen unterschiedlichen Branchen variiert (billig ist nicht immer gut)[12]. Die *Interpretation von Bezeichnungen* ist wie die *einer Situation* mit genau derjenigen ‚$P_e[x] \circ P[O_{e+1}[x]] \circ P[O_e[x]]$' -Repräsentation in Abb. 6_1 zu identifizieren, die Ross' Vermutete Mehrheitsmeinung mit ihrer Auswirkung im Fundamentalen Attributionsfehler, Mummendeys Prototyp der übergeordneten Kategorie mit seinen Auswirkungen auf die Outgroup-Abwertung und Hofstätters Selbstverständlichkeiten abbildet. Das sogenannte Abstraktheitskontinuum in Abb. 3_1 kann zu einem Kreis geschlossen werden.

Hofstätter hatte den Zusammenhang wie folgt beschrieben:

> *„Die Homogenität einer Menschengruppe findet ihren unmittelbarsten Ausdruck in der Verwendung eines Systems von Selbstverständlichkeiten. Nur unter dieser Voraussetzung besteht allerdings auch eine hinreichende Gewähr dafür, daß aus gleichen Erfahrungen gleiche Schlüsse gezogen werden, und das was einem Mitglied der Gruppe als ‚vernünftig' erscheint, auch von der Gesamtgruppe so bewertet werden wird. Die Missverständnisse zwischen verschiedenen Gruppen lassen sich aber leicht auf die Formel reduzieren, dass die Rationalität jeder dieser Gruppen auf teilweise verschiedenen Prämissen beruht" (Hofstätter 1973[5]:58, Hvh. org).*

Die vernünftigen Interpretationen, „die zur Beschreibung von Sachverhalten verwendeten Kategorien" (a.a.O:461) orientieren sich am Bezugssystem, an den aus der Ingroup ‚gewohnten' Erfahrungen mit entsprechender Assimilations-

[12] und dass diese Bedeutungsunterschiede in externer Perspektive über die Methode der Ipsatierung wohl praktikabel zu erschließen sind

und Akzentuierungs-Konsequenz. Daher ergaben die ‚Perspektiven-Einnahme'-Experimente von Davis et al. und Galinsky & Moscowitz die oben ausführlicher diskutierte Projektion. Der Streit zwischen Sabini et al. (2001a/b) mit Hogan, mit Gilovich & Eibach und anderen Autoren um die Konstrukte internaler und externaler Verhaltensverursachung macht dies ebenfalls deutlich. Eine (wissenschaftliche) Definition sozialer Situationen über Normen, Settings, sozialen Druck, Rollen u.a. (in einem Wertekreis bspw.) lässt eine Entscheidung zwischen *außen* und *innen* streng genommen nicht zu (sie bleibt Konstrukt): der Gehorsam gegenüber Milgrams Versuchsleitern (Prototyp allgemeiner Sozialpsychologie und Angriffspunkt von Sabini et al.) erfordert von der Person die Interpretation einer bestimmten sozialen Situation unter Verwendung sozialer (selbstverständlicher) Vernünftigkeitskriterien, die aus der vermuteten Mehrheitsmeinung, dem generalized other, dem Prototypen der übergeordneten Kategorie, sowie zweitens einer *Motivation to Comply*[13], nach gängigem Modell eine person-interne Variable, multiplikativ berechnet wird. In Konsequenz gilt *immer* P x U. Verschiedene Handlungszusammenhänge können den einen oder den anderen Faktor stärker gewichten (vgl. das zuerst in Kap. 2.4.1 genannte und in Kap. 4.2.1 diskutierte Konstrukt der ‚starken' vs. ‚schwachen' Situation). Dabei ist die hier durchaus nur allgemeinpsychologisch angesprochene Compliance-Motivation als role-taking oder Bindung selbst wieder auf dem gleichen, multiplikativ modellierbaren Weg sozial bedingt (vgl. Kap. 3). Wie Abb. 6_1 also nur andeuten kann, ist die Perspektivenregulation als mehrere multiplikative Stufen, einander selbstähnlich, zu konzipieren. Das Interpretations- oder Bezeichnungs-Problem ist damit kein nur methodisches, es kann mit dem zentralen identifiziert werden. Die Annahme einer universalen Semantik ist ebenso vereinfachend, wie es die einer ‚objektiven sozialen Situation' ist.

Reduziert man die selbstähnliche Mehrstufigkeit von Abb. 3_1 auf zwei Punkte, müssen Metaperspektiven zunächst Interpretationen (‚semantic meaning systems') antizipieren, bevor sie daraus die Repräsentationen anderer ‚off-line simulieren' (Adams 2001, Kap. 1.3). Des Targets „Position in einem *allgemeineren und umfassenderen Bezugssystem" (*Geulen 1982:55 vgl. Kap.3) zu erschließen, ist eben nicht aus ‚der' objektiven Situation möglich, wie Geulen (s. Kap. 1.3) unter Setzung von Abb. 2_24 meinte. Mummendeys Befunde zeigen beispielhaft, warum die ‚anderen' von einer (in ihrem Falle systematisch) anders gedachten übergeordneten Kategorie, von einer anderen ‚Norm – alität', ausgehen[14]. Sozialer Einfluss und persuasive Kommunikation sind im intendierten Sinne

[13] wie Fishbein & Aizen sie nennen (s. Kap. 1.2); für Sabini et al. eine oft unterschätzte Peinlichkeitsvermeidungs-Motivation (für M. Leary 2001:29 aber sogar ein „probably innate" Motiv der Zurückweisungsvermeidung). Hier wird die Konzeption von Fishbein & Aizen bevorzugt.

[14] Und schon Aristoteles war die Abhängigkeit der Bedeutung einiger bipolarer Personbeschreibungen von der eigenen Ingroup-Erfahrung bekannt (nämlich die, deren mittlere Position auf dem valenz-parallelisierten Bipol keine besondere Bezeichnung hat, vgl. Kap. 3.1)

wirksam, wenn sie sich „auf eine *sozial akzeptierte Sichtweise* stützen können" (Witte 2001:17). Ganz praktisch bestimmt damit die ebenfalls zumindest zweistufig anzulegende Perspektivenübernahmefähigkeit der mit Personen kommunizierenden Forschenden (oder anderer professioneller Kommunikatoren), ob sie die ‚Normen der übergeordneten Kategorie der Ingroup der Adressaten' antizipieren können[15]. Die Arbeit mit den empirisch gefundenen Wertekreisen von Schwartz (Kap. 3 und 5.2) und von Quinn (Kap. 4.2 und 5.3) zeigt: die Erwartung auf Stichprobenbinnenvarianz, auf in externer Perspektive des Forschers feststellbaren Dissens, welcher für die Diagnostik von Perspektivenakkuratheit *technisch* günstig ist, ist empirisch begründet.

Da Verständigung über Phänomene der sozialen Realität nun gerade dadurch gekennzeichnet ist, dass ihr Inhalt – definitionsgemäß – außerhalb der Repräsentationen keine physisch realen Referenten hat, können die Gegenstände der Kommunikation, die Normen X in Abbildung 6_2, bspw. die Bedeutung von ‚sich für jemanden den Kopf zu zerbrechen' (vgl. Kap. 4.1.1) oder von ‚Kundenorien tierung', durch Kommunikation selbst verändert werden. Der Diskursanalytische Ansatz der Sozialpsychologie (Potter & Wetherell 1987, Potter 1996), die Theorie Sozialer Repräsentationen Moscovicis (s. Kap. 1.2) und die Bedeutungs aushandlung des Symbolischen Interaktionismus sind von Nutzen: sie können be schreiben, wie Interpretationen zum Gegenstand des Diskurses werden (Abb. 6_7).

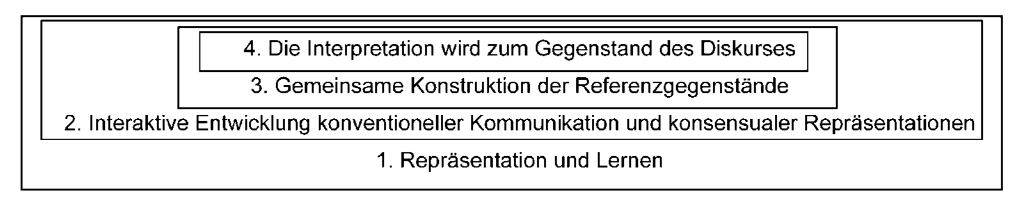


Abb. 6_7: Die „Genese interaktiver Verständigung über die physische bis zur sozialen Realität" (Strack 1998:281).

Seit Wundt (vgl. Kap. 1.2) geht die Rede von der *Erzeugung von Bedeutung* in der Kommunikation. Wo Bedeutungen durch Kommunikation erzeugt werden können, bietet Kommunikation das beste Treatment zur Verbesserung der Akkuratheit von Perspektivenwechsel *inklusive* geteiltes Wissen über Begriffsinterpretationen. Daher wurde der *sozialen* Erklärung von inakkuraten Metaperspektiven im Verlauf der ganzen Arbeit vergleichsweise viel Aufmerksamkeit gewidmet.

In Kapitel 4 wurde über generelle Feedback-Wirkung, in Kap. 4.2.2.5 und 4.3 über kontrollierte Perspektivenübernahme zur Verbesserung der Feedback-Verarbeitung referiert: Das schriftliche (oder auch bildliche) Feedback durch systematisch erhobene Fremdbilder ist als Methode der Führungskräfte- und

[15] Für hochinvolvierte Bahnfahrer aus Studie XIV bereits die der Bezugsgruppe der ‚Bahngegner'.

Teamentwicklung gut etabliert (Kap. 4.1, 4.2). Survey-Feedback, um metaperspektivische Antizipationen erweitert (Kap. 4.2.2.5 und 4.3), kann betriebliches Lernen unterstützen, weil Prozesse der Perspektivendiskrepanz-Regulation elaborierter und damit weniger flüchtig durchgeführt werden, als bei alleiniger Rezeption präsentierter direktperspektivischer Urteile (und zu erwartendem Hindsight Bias).

Für die Theorie des Marketing ist unstrittig, strategisches Handeln mit Orientierung an den antizipierten Auswirkungen der Maßnahmen bei den Kunden, Geschäftspartnern oder im Markt zu praktizieren (Kap. 5). Neben der Beschreibung und Erklärung der – oft einer automatischen, oder genauer einer prozeduralisierten Informationsverarbeitung zugehörigen – Perspektivenübernahme, welche zu Fremdverstehen, Intentionsattributionen, assimilativer Konsens- oder akzentuierende Dissensunterstellung führt, will die Sozialperspektivitätsforschung in Veränderungstreatments den strategischen Perspektivenwechsel fördern. Die Kompetenz zur kontrollierten Perspektivenübernahme in Aushandlungsprozessen und Problemlösungen vom Typ der Bestimmungsleistung kann durch Performanz ebenso komplexitätsreduzierend prozeduralisiert werden, wie der Gebrauch der Sprache: „perspective-taking skills develop with practice" (Pantaleo & Wicklund 2000:236).

Nach der sozial-kognitiven Erklärung folgt die Perspektivenkoordination den aktuell leicht erreichbaren Interaktionsgelegenheiten. In dem marktpsychologisch ausgerichteten Kapitel 5 wurden Anbietermetaperspektiven mit Kundenimages konfrontiert. Über Studie XIIIb kam die vom *Customer Relationship Management* propagierte Kundenkategorisierung in ABC- und XYZ-Kunden ins Blickfeld: ein Anbieter solle seine personalisierten Leistungen und seine Bemühungen um Beziehungsstiftung (nur) an den Kunden ausrichten, die seine Umsätze erhöhen (Rapp 2000:82ff, Duffner & Henn 2001:90f). Der in Studie XIIIb kooperierende Anbieter erreichte mit den auf nicht-evaluativen Dimensionen gemessenen Metaperspektiven gute Akkuratheit, besonders mit seinen AX-Kunden (auch wenn die Akkuratheit vollständig übereinstimmungsbedingt ist, Abb. 5_36-_38). Die Analyse der Urteilsübereinstimmung von ‚anbietereigenen Kunden' mit ‚Kunden der Wettbewerber', die in Studie XIIIc vorgenommen wurde, und deren Ergebnis des faktischen Dissens der jeweiligen Kundengruppen für (auch differentiell-) evaluative Dimensionen wohl verallgemeinerbar ist, macht auf Probleme der üblichen Kundenkategorisierung aufmerksam: eigene, ‚treue' Kunden, die aus Sicht des Anbieters zumindest in die X-Kategorie fallen dürften (Pulic 2001), bestätigen zwar die Vermutungen des Anbieters in befriedigendem Ausmaß – beide teilen eine übergeordnete Kategorie von Normen und Präferenzen, gemäß der Analyse in Studie XIIIc wohl auch *positive illusions* miteinander, denen gemäß eben dieser Anbieter insgesamt besser als die Wettbewerber erscheint (Abb. 5_24 u. 5_32 unten). Insofern wird eine enge Beziehung von A-Kunden und Unternehmen gern als win-win-Situation

gepriesen (Rapp 2000:105). In relativ geschlossenen Beziehungen ist unerheblich, ob die Zuschreibung des gemeinsamen Vorteils bspw. in den ‚++ & ++'-Überzeugungen aus unabhängiger, interner Perspektivendiskrepanz-Regulation nur pseudokontingent entstanden war (Abb. 4_4 mitte links), oder ob sie entstand, *weil* beide Geschäftspartner miteinander kommunizierten und die ihnen gemeinsamen übergeordneten normativ wirksamen Kategorien kooperativ erzeugen konnten (was für die Führungskräfte des Anbieters aus Studie XIIIb und dessen A-Kunden durchaus anzunehmen ist). Aber das von Anbieter und A-Kunden sowohl in interner wie in externer Perspektive geteilte Wissen wird von den Kunden der Wettbewerber und damit potentiellen Neukunden vermutlich nicht geteilt werden, Unterschiede in der normativ wirksamen jeweils übergeordneten Kategorie sind wahrscheinlicher. Die in Studie XIIIc befragten Kundenteilgruppen haben aufgrund der identifikationstypischen Anbieterwahrnehmung denn auch negativ korrelierende Imagepositionierungen vorgenommen (Abb. 5_41 gab ein Beispiel). Wichtig wird nun eine Klärung der (normativen) Frage, ob Anbieter mit ihren eigenen Kunden ein relativ geschlossenes soziales System bilden *sollten* – oder eben gerade nicht. Autopoetische soziale Systeme sind stabiler. Eine Monopolstellung immunisiert vor Adaptation und Innovation, daher sind Gegenmaßnahmen institutionalisiert (z.B. Kartellamt).

Kritik des CRM: Die Philosophie der Kundenbindung, die der Customer Relationship Management Ansatz propagiert, und die auch der Value-Fit Ansatz dem Marketing nahe legt (vgl. die Beziehungsentwicklungsstudie VIII, Kap. 3.4), widerspricht dem Markttransparenz-Gebot im normativen wirtschaftswissenschaftlichen Modell (analog widerspricht die in Kap. 2.4.1 referierte Illusionsbildung dem Komplexitätsgebot des psychologischen Weisheitskonstrukts und der Erkenntnistheorie). Gebundene Kunden sehen keine Notwendigkeit, ihre empfundenen Präferenzen erneut zu überprüfen, Informationsverarbeitung bleibt aus. Unternehmen mit einem (bisher) loyalen Kundenstamm ergeht es ähnlich. Zwar ist seit Simons Befund von bounded rationality die Bewährung heuristischer Informationsverarbeitung für Umwelten mit stabiler Struktur immer besser erkannt worden (Hertwig & Hoffrage 2001), Verantwortungsträger und langfristige Planer trauen einer Stabilität der sozialen Umwelt indessen immer weniger. Vor diesem Hintergrund lässt sich sagen, dass sowohl die ‚psychologische Weisheit' wie auch die präskriptiven Merkmale des homo oeconomicus von der CRM-Ideologie offensichtlich gering geschätzt werden.

Die im CRM in Folge der ABC- und XYZ-Kundenkategorisierung stärkere Geschlossenheit der Kontaktsysteme durch die verhindert bspw. das Erkennen von *Potentialen* zur Ausweitung von Geschäftsbeziehungen. Das *Kunden-Potential* wird über die *auf Seiten des Kunden* vorgenommene Aufteilung des Kontaktvolumens zwischen dem Anbieter und dessen Wettbewerbern definiert (Paulin et al. 2000a:464). Sozialperspektivisch wird der Vergleich der Anbieter in der

Perspektive des Kunden benötigt. Gerade die vom Anbieter als ‚CZ' kategorisierten Kunden können besonders dann für ihn hohe Potentiale besitzen, wenn sie ihre Bedarfe bisher vornehmlich bei Wettbewerbern befriedigt haben. Beispielsweise hat knapp die Hälfte der vom Anbieter aus Studie XIIIb als unregelmäßige Abnehmer kategorisierten CZ-Kunden angegeben, mit von ihnen ausgewählten Wettbewerbern ein höhere Geschäftsvolumen zu verzeichnen. Wenn die theoretischen Texte zum CRM Unternehmen auch zur Potentialanalyse anhalten (z.B. Rapp 2000:137), sind die bspw. für life-time Analysen notwendigen Informationen, aber auch eben einfach die zeitnah bei Wettbewerben getätigten Transaktionen in den Kontakt- und Umsatzzahlen des Fokusanbieters nicht enthalten (‚unzugänglich', vgl. ähnliche Probleme mit Abverkaufszahlen, Kap. 5.1.3, und auch die geringe Übereinstimmung der für den sozialen Vergleich herangezogenen Mitbewerber in Studie XII). Für eher kleine und mittlere Unternehmen im BtB-Geschäft kann sich zwischen der Relevanz des Kunden aus Anbietersicht und der Relevanz des Anbieters aus Kundensicht p*erspektivensystematisch* eine negative Kovariation ergeben: die für einen kleinen Anbieter besonders wichtigen da umsatzstarken großen Kunden sehen diesen Anbieter gerade nicht als wichtigen Zulieferer – sie haben auch von anderen viel nachzufragen (Problem der asymmetric ties, s. Abb.2_35). Anbieter sind daher gut beraten, vor der Installation einer handlungsrelevanten Kundensegmentierung *jede einzelne Geschäftsbeziehung noch einmal aus Perspektive des jeweiligen Kunden zu bewerten*. Perspektivenübernahme ist bei asymmetrischer Bindung zur Informationsausschöpfung wohl unerlässlich.

Damit muss das Customer Relationship Management in seiner bisherigen Instrumentierung als unzureichend oder zumindest als erstaunlich kurzfristig angelegt kritisiert werden. Non-Profit Organisationen und Betriebe, die sich keine Konzentration auf A-Kunden aufzuerlegen brauchen (oder solche gesetzlich nicht vornehmen dürfen), können mit ‚normaler Kundenorientierung' (multipler Perspektivenübernahme) einen vergleichsweise brauchbaren Informationsstand oder gar eine relativ hohe Offenheit erreichen[16]. Nachfolgeanalysen haben zu prüfen, ob sich die Hypothese der Kovariation von Gewinnorientierung und Aufwand der Perspektivenübernahme bewähren kann: *je weniger kompetitiv eine Organisation in ihrem Umfeld handeln muss, desto leichter und komplexer die spontanen Dezentrierungsleistungen. je kompetitiver sie handelt, desto mehr hat sie in den Perspektivenwechsel zu investieren.*

Informationsbeschaffung: Um dem Markttransparenzgebot gerecht werden zu können, müssen Wettbewerber den Informationsbeschaffungsaufwand erhöhen: Für Führungskräfte wurde zu diesem Zweck mit dem 360°-Feedback bereits ein recht aufwendiges kommunikatives Treatment institutionalisiert. Neben der in

[16] Auch wenn sie sich dann vielleicht, wie die befragten Mitarbeiter in der Baseler Kirchenstudie (Bruhn et al. 2000, vgl. Kap. 5.1.1), mit weniger positiven Identitäten arrangieren müssen.

Kap. 4.3 vorgeschlagenen und in Kap. 5 vorgeführten *sozialperspektivischen* Erweiterung des Kundenbefragungsinstrumentariums sollte auch über die Einrichtung von *Befragungs-Kooperativen* nachgedacht werden, wie sie in Studie XIIIc von einer Händlergemeinschaft realisiert werden konnte. In stabilen Business to Consumer Märkten werden Markenimages erfolgreich kommuniziert. Dieses sozial geteilte Wissen (ePiP-Konsens) kann von Marktforschungsinstituten in üblichen Bevölkerungsstichproben erhoben werden – auch wenn sich zwischen verschiedenen Gruppen hin und wieder eine Pluralistic Ignorance wie die in Abb. 2_27 einschleicht. Im BtB-Sektor werden Güter und Dienstleistungen dagegen nur jeweils kleinen Kundensegmenten angeboten, eine die Wettbewerber einbeziehende Marktforschung und selbst lost customer Befragungen werden bisher nur selten in Auftrag gegeben. Die am Aktienmarkt notierten Unternehmen sind zu Qualitätssicherungsbemühungen verpflichtet; teilweise sehen Zertifizierungs- und Kreditvergabeverfahren schon Kundenzufriedenheitsindizes und Vorrausplanungen vor – deren Erweiterung dürfte praktisch möglich sein. Konkret würden Personen oder Firmen aus den Kundendatenbanken aller Kooperationspartner mit dem gleichen Instrumentarium über alle beteiligten Targets befragt und, wie in Studie XIIIc geplant (aber bisher nur in Studienserie IX durchgeführt), im Round Robin Design ausgewertet. Auch wenn sich, wie in Studie XIIIc für die meisten dort untersuchten Teilmärkte, kein eP-Konsens zwischen eigenen und Fremdkunden ergibt, ist dies für jeden einzelnen Anbieter informativ: die zum Zweck des Wettbewerbs initiierte Informationsbeschaffungs-Kooperation kann als win-win-Situation verbucht werden. Aus den konventionellen *Kunden*befragungen nämlich ergibt sich kein ausreichendes Bild der Wirkung eines Unternehmens im Markt, da die Befragten zur Exklusivgruppe der schon als Kunden gewonnenen Marktteilnehmer gehören. Von Kunden kann höfliches oder selbstergänzendes Lob *ihres* Anbieters erwartet werden, Kundenbefragungen perseverieren positive Illusionen bei Anbietern. Übermäßige Homogenisierung der überordneten Kategorie im Sinne von Abb. 6_1 und übermäßige Akzentuierung und Abwertung von Mitanbietern sind die Folge. Transparenter kann der Markt für den einzelnen Anbieter werden, wenn er seine Perspektivenübernahme (Kundenorientierung) auf bisher nicht erreichte Segmente ausdehnt. Um die Akkuratheit solcher kontrollierter Metaperspektiven prüfen zu können, sollten Marktanalysen mit den Kundenbefragungsbemühungen der Mitbewerber koordiniert werden. Der ‚return on investment' dürfte sich über das Feedback-gestützte kognitive und organisationale Lernen einstellen können. Damit könnte sich auch für das marktwirtschaftliche Feld erweisen, dass die zivilisatorische Leistung kognitiver Perspektivenübernahme stabilisierend und emanzipatorisch zur Nachhaltigkeit des Wettbewerbs beitragen kann.

Literaturverzeichnis

Adams, A., Bochner, S. & Bilik, L. (1998). The effectiveness of warning signs in hazardous work places: cognitive and social determinants. Applied Ergonomics, 29, 247-254.

Adams, F. (2001). Empathy, neural imaging and the theory versus simulation debate. Mind & Language, 16, 368-392.

Adkins, C.L., Ravlin, E.C. & Meglino, B.M. (1996). Value Congruence between Co-Workers and its relationship to work outcomes. Group & Organization Management, 21, 439-460.

Adsit, D.J., London, M., Crom, S. & Jones, D. (1996). Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. Journal of Management Development, 15, 62-75.

Ajzen, I. (2002). Conceptual and literal inconsistencies between attitudes and behavior. S. 483 in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Alessio, J.C. (1990). A synthesis and formalization of Heiderian Balance and Social Exchange Theory. Social Forces, 68, 1267-1286.

Alicke, M.D. (1985). Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. Journal of Personality and Social Psychology, 49, 1621-1630.

Alicke, M.D., Klotz, M.L., Breitenbecher, D.L., Yurak, T.J. & Vredenburg, D.S. (1995). Personal contact, individuation, and the Better-Than-Average effect. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 804-825.

Allport, F.H. (1940). Polls and the science of public opinion. Public Opinion Quarterly, 4, 249-257.

Andersen, S.M. (1984). Self-knowledge and social inference: II. The diagnosticity of cognitive/-affective and behavioral data. Journal of Personality and Social Psychology, 46, 294-307.

Aristoteles (4.Jh.v.C / 1995.) Nikomachisch Ethik. Philosophische Schriften Band 3 (Übers.: Rolfes, E., Bearb.: Bien, G.). Hamburg: Felix Meiner.

Amiot, C. & Bourhis. R.Y. (2003). Discrimination and the positive-negative asymmetry effect: ideology and normative processes. Personality and Social Psychology Bulletin 29, 597-608.

Asendorpf, J.B. (1995). Persönlichkeitspsychologie: Das empirische Studium der individuellen Besonderheit aus spezieller und differentieller Perspektive. Psychologische Rundschau, 46, 235-247.

Assouline, M. & Meir, E.I. (1987). Meta-Analysis of the relationship between congruence and well-being measures. Journal of Vocational Behavior, 31, 248-267.

Atwater, L.E., Waldman, D.A., Atwater, D. & Cartier, P. (2000). An Upward-feedback field experiment: supervisors' cynism, reactions, and commitment to subordinates. Personnel Psychology, 53, 275-297.

Atwater, L.E., Ostroff, C., Yammarino, F.J. & Fleenor J.W. (1998). Self-Other-Agreement: Does it really matter? Personnel Psychology, 51, 577-598.

Bales, R.F. (1968). Interaction-Process-Analysis. Kap. VI in: Sills, D.L. (ed). International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: MacMillan.

Bales, R.F. (1999). Social interaction systems: theory and measurement. New Brunswick: Transaction Publishers.

Bales, R.F. & Cohen, S.P. (1979/1982). SYMLOG: Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen. Mit einem Vorwort von Schneider, J.F. & Orlik, P. (Org.: A system for multiple level observation of groups. NY: Free Press). Stuttgart: Klett Cotta.

Baltes, P.B. & Staudinger, U.M. (2000). Wisdom. A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue towards excellence. American Psychologist, 55, 122-136.

Bamberg, S. (2003). How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question. Journal of Environmental Psychology, 23, 21-32.

Bargh, J.A., Bond, R.N. & Lombardi, W.J. (1986). The additive nature of chronic and temporary sources of construct accessibility. Journal of Personality and Social Psychology, 50, 869-878.

Batson, C.D., Early, S. & Salvarani, G. (1997). Perspective taking: imagine how another feels versus imagine how you would feel. Personality and Social Psychology Bulletin, 23, 751-758.

Baumeister, R.G. (1988). The optimal margin of illusion. Journal of Social and Clinical Psychology, 6, 176-189.

Beauregard, K.S. & Dunning, D. (1998). Turning up the contrast: self-enhancement-motives prompt egocentric contrast effects in social judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 606-621.

Bergmann, W. & Erb, R. (1991). „Mir ist das Thema Juden irgendwie unangenehm" - Kommunikationslatenz und die Wahrnehmung des Meinungsklimas im Fall des Antisemitismus. Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie, 43, 502-519.

Bernard, M.M., Maio, G.R. & Olson, J.M. (2003). the vulnerability of values to attack: inoculation of values and value-relevant attitudes. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, 63-75.

Berscheid, E. & Walster, E. (1974). Physical attractiveness. Pp 157-215 in: Berkowitz, L. (ed). Advances in experimental social psychology, 7. New York: Academic Press.

Bickart, B. & Schwarz, N. (2001). Service experiences and satisfaction judgments: The use of affect and beliefs in judgment formation. Journal of Consumer Psychology, 11, 29-41.

Bilsky, W. (1999). Common structures of motives and values: towards a taxonomic integration of two psychological constructs. Berichte aus dem Psychologischen Institut IV, Nr.19. Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Bilsky, W. & Jehn, K.A. (1999). Reconsiderations of value structures based on cross-cultural research: implications for organizational culture and conflict. Berichte aus dem Psychologischen Institut IV, Nr.17. Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Bismarck, K.E. von (1999). Zum Einfluss berufsbezogener und persönlicher Wertpräferenzen auf den unternehmerischen Erfolg. Elektronische Dissertation der Georg-August-Universität. Göttingen: SUB.

Bizman, A., Yinon, Y. & Krotman, S. (2001). Group-based emotional distress: an extension of Self-Discrepancy Theory. Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 1291-1300.

Blickle, G. (1999). Der selbständige Unternehmer im Spannungsfeld zwischen Geschäft und Moral – ein Praxisbeispiel und seine Analyse. S. 15-28 in: Moser, K., Batinic, B., Zempel, J. (Hrsg.). Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Blumberg, H.H. (1972). Communication of interpersonal evaluations. Journal of Personality and Social Psychology, 23, 157-162.

Blumberg, H.H. & Hare, A. P. (1999). Sociometry Applied to Organizational Analysis: A Review. International Journal of Action Methods, 52, 15-37.

Boehmig-Krumhaar, S.A., Staudinger, U.M. & Baltes, P.B. (2002). Mehr Toleranz tut Not: Lässt sich wert-relativierendes Wissen und Urteilen mit Hilfe einer wissensaktivierenden Gedächtnisstrategie verbessern? Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 34, 30-43.

Bösenberg, D. & Metzen, H. (1993). Lean Management. Landsberg: Moderne Industrie.

Borg, I. (1995). Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Borke, H. (1971/1982). Interpersonelle Wahrnehmung bei kleinen Kindern: Egozentrismus oder Empathie? (Org. Developmental Psychology, 5, 263-269). Übers. S. 109-120 in: Geulen, D. (Hrsg.). Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Bortz, J. (1989). Statistik für Sozialwissenschaftler. (3. Auflage). Berlin: Springer.

Bortz, J. & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer.

Bosse, K., Fassheber, F., Hünecke, P., Teichmann, A. T. & Zauner, J. (1976). Zur sozialen Situation des Hautkranken als Phänomen interpersoneller Wahrnehmung. Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychoanalyse, 21, 3-61.

Boster, J.S. (1991). The information economy model applied to biological similarity judgement. Pp. 203-225 in: Resnick, L.B., Levine, J.M. & Teasley, S.D. (eds.). Perspectives on socially shared cognition. Washington: APA.

Boultgen, D. (2003). Customer Relationship Management in mittelständischen Unternehmen: Entwicklung eines organisationspsychologischen Verfahrens zur Prüfung von Voraussetzungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung. Unveröff. Diplomarbeit Psychologie. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Boyd-Wilson, B.M., Walkey, F.H., McClure, J. & Green, D.E. (2000). Do we need positive illusions to carry out plans? Illusions and instrumental coping. Personality & Individual Differences, 29, 1141-1152.

Brandstätter, E. (2000). Comparison based satisfaction: contrast and empathy. European Journal of Social Psychology, 30, 673-703.

Brauner, E. (1994). Soziale Interaktion und mentale Modelle. Münster: Waxmann.

Brauner, E. (2001). Wissenstransfer in Projektgruppen: Die Rolle des transaktiven Gedächtnisses. S. 237-248 in: Fisch, R., Beck, D. & Englich, B. (Hrsg.). Projektgruppen in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Brauner, E. (in Vorb.). Transactive Knowledge Systems in groups and organizations. (Habilitationsschrift HU Berlin).

Brewer, M.B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 475-482.

Brickmann, P., Coates, D. & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners & accident victims: is happiness relative? Journal of Personality and Social Psychology, 36, 917-927.

Brock, T., Smith, J. & Barclay, D.W. (1997). The effects of organisational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. Journal of marketing, 61, 3-21.

Bromme, R. & Jucks, R. (2001). Wissensdivergenz und Kommunikation: Lernen zwischen Experten und Laien im Netz. S. 81-103 in: Hesse, F. W. & Friedrich, H. F. (Hrsg.). Partizipation und Interaktion im virtuellen Seminar. Münster: Waxmann.

Bruggemann, A.; Groskurth, P., Ulrich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.

Bruner, J.S. & Postman, L. (1949). Perception, Cognition and Behavior. Journal of Personality, 18, 14-31.

Bruhn, M. (2001). Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen.

Bruhn, M. & Murmann, B. (1999). Perspektivenwechsel bei Dienstleistungsunternehmen mit multiplen Kundenkontakten. Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21, 284-296.

Bruhn, M., Siems, D. & Lischka, A. (2000). Fähigkeit zur Perspektivenübernahme durch Kirchenmitarbeitende. S. 87-106 in: Bruhn, M. & Grözinger, A. (Hrsg.). Kirche und Marktorientierung. Freiburg: Universitätsverlag.

Brunswik, E. & Reiter, L. (1938). Eindruckscharaktere schematisierter Gesichter. Zeitschrift für Psychologie, 142, 67-134.

Brutus, S., Fleenor, J.W. & London, M. (1998). Does 360°-Feedback work in different industries? Journal of Management Development, 17, 177-190.

Brutus, S., London, M. & Martineau, J. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. Journal of Management Development, 18, 676-693.

Büssing, A., Bissels, T., Krüsken, J. & Herbig, B. (1997a). Die Untersuchung von Arbeitszufriedenheitsformen und Tätigkeitsspielräumen in einer computergestützten Laborstudie: Methodenentwicklung. Bericht Nr. 40. München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.

Büssing, A., Bissels, T., Herbig, B. & Krüsken, J. (1997b). Der Einfluss von Arbeitszufriedenheitsformen und Tätigkeitsspielräumen auf die Beziehung von Wissen und Handeln: Ergebnisse einer computergestützten Laborstudie. Bericht Nr. 42. München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.

Buunk, B.P., Oldersma, F.L. & Dreu, C.K.W. de (2001). Enhancing satisfaction through downward comparison: the role of relational discontent and individual differences in social comparison orientation. Journal of European Social Psychology, 37, 452-467.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Model. Massachusetts: Addison-Wesley.

Caplan, R.D. (1987). Person-Environment Fit and organizations: commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. Journal of Vocational behavior, 31, 248-267.

Caplan, R.D. & Harrison, R. van (1993). Person-Environment Fit Theory: some history, recent developments, and future directions. Journal of Social Issues, 4, 253-275.

Carmon, Z. & Ariely, D. (2000). Focusing of the forgone: how value can appear so different to buyers and sellers. Journal of Consumer Research, 27, 360-370.

Chandler, M.J. (1973/1982). Egozentrismus und antisoziales Verhalten: Erfassen und Fördern der Fähigkeiten zur sozialen Perspektivenübernahme (Org.: Developmental Psychology, 9, 326-332). Übers. S. 471-484 in: Geulen, D. (Hrsg.). Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Chapin, J.R. (2000). Third-Person Perception and Optimistic Bias among urban minority at-risk youth. Communication Research, 27, 5181.

Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public account firms. Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.

Clement, R.W. & Krueger, J. (2002). Social categorization moderates social projection. Journal of Experimental Social Psychology, 38, 219-231.

Colmsee, S. (2001). Formen der Arbeitszufriedenheit: Über Beziehungen zwischen eigener und fremdvermuteter Bewertung - Eine Pilotstudie in einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Unveröff. Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Colvin, C.R., Block, J. & Funder, D.C. (1995). Overly positive self-evaluation and personality: negative implications for mental health. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 1152-1162.

Cook, W.L. (2001). Interpersonal influence in family systems: a Social Relations Analysis. Child Development, 72, 1179-1197.

Cook, W.L. & Douglas, E.M. (1998). The Looking-Glass Self in family context: a Social Relations Analysis. Journal of Family Psychology, 12, 299-309.

Cranach, M. von (1995). Über das Wissen sozialer Systeme. S.22–53 in: Flick, U. (Hrsg.). Psychologie des Sozialen. Hamburg: Rowohlt.

Cronbach, L.J. (1955). Processes affecting scores on ‚understanding of others' and ‚assumed similarity'. Psychological Bulletin, 52, 177-193.

Crosby, L.A., Evans, K.R. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, 54, 68-81.

Daniel, A.M. (1996). Das Planspiel als Instrument der Angewandten Gruppendynamik. Göttingen: Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften.

Davis, M.H. & Conklin, L. & Smith, A. (1996). Effect of perspective taking on the cognitive representations of persons. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 713-726.

Dawes, R.M. (1989). Statistical criteria for establishing a truly false consensus effect. Journal of Experimental Social Psychology, 25, 1-17.

Dawes, R.M., Singer, D. & Lemons, F. (1972). An experimental analysis of the contrast effect and its implications for intergroup communication and the indirect assessment of attitude. Journal of Personality and Social Psychology, 21, 281-295.

De la Haye, A.-M. (2000). A methodological note about the measurement of the false consensus effect. European Journal of Social Psychology, 30, 569-581.

De la Haye, A.-M. (2001). False Consensus and the Outgroup Homogeneity Effect: interference in measurement or intrinsically dependent processes? European Journal of Social Psychology, 31, 217-230.

Delphini, G. (2000). Ein sozialperspektivischer Imagevergleich von Personenwagen im italienischen und deutschen Markt. Unveröff. Diplomarbeit, Sozialwissenschaften. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrate analysis. Journal of marketing, 57, 23-27.

Dormann, C., Zapf. D. & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call-Center Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46, 201-215.

Duffner, A. & Henn, H. (2001). CRM verstehen, nutzen, anwenden! Ein Leitfaden für kundenorientierte Unternehmen. Würzburg: Max Schimmel.

Dunning, D. (1999). A newer look: motivated social cognition and the schematic representation of social concepts. Psychological Inquiry, 10, 1-11.

Duveen, G. & De Rosa, A. (1992). Social Representations and the genesis of social knowledge. Ongoing production on Social Representations – Productions vives sur les Représentations Sociales, 1, 94-108.

Eckart, G. (1997). Einleitung in die historischen Texte. S.7-123 in: Eckart, G. (Hrsg.). Völkerpsychologie – Versuch einer Neuentdeckung. Texte von Lazarus, Steinthal und Wundt. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Eckes, T. & Six, B. (1994). Fakten und Fiktionen in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung: Eine Meta-Analyse. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 25, 253-271.

Edeler, B. & Rode, S. (1998). Einfluss individualistischer und kollektivistischer Normorientierung auf die Bildung selbstbezogener Ähnlichkeitsurteile - eine kulturvergleichende Untersuchung. Zeitschrift für Psychologie, 206, 277-300.

Edwards, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: critique and proposed alternative. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58, 51-100.

Eggert, A. (2001). Die zwei Perspektiven des Kundenwertes. S. 39-55 in: Günter, B. & Helm, S. (Hrsg.). Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Epley, N. & Dunning, D. (2000). Feeling “holier than thou”: are self-serving assessments produced by errors in self- or social prediction? Journal of Personality and Social Psychology, 79, 861-875.

Epstein, S. & Meier, P. (1989). Constructive thinking: a broad coping variable with specific components. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 332-350.

Fallner, H. & Pohl, M. (2001). Coaching mit System. Opladen: Leske & Budrich.

Fassheber, P. (1977). Zur Beschreibung des Verhaltens in Gruppen als Problem interpersoneller Wahrnehmung. S. 274-276 in: Tack, W.H. (Hrsg.). Bericht über den 30. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Regensburg 1976, Bd.1. Göttingen: Hogrefe.

Fassheber, P. (1979). Soziale Prozesse in Gruppen: Begriff, Entwicklung und Struktur der psychologischen Gruppe. SOZ1/6 FIM-Psychologie. Tübingen: Deutsches Institut für Fernstudien.

Fassheber, P. (1995). Planspiele. S. 608-618 in: Sarges, W. (Hrsg.). Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe.

Fassheber, P. (1999): Bestimmungsstücke wirtschaftspädagogischer Professionalität aus sozialpsychologischer Sicht. Zur Konzeptualisierung und des Sozialbezugs im Lernhandeln. S. 370-383 in: Tramm, T.; Sembil, D.; Klauser, F. & John, E. (Hrsg): Professionalisierung kaufmännischer Berufsausbildung. Frankfurt: Lang.

Fassheber, P. & Krohn, R. (1990). Zur Lokation interpersoneller SYMLOG-Images als Funktion von Merkmalen der Person und Situation sowie der gruppendynamischen Phasensequenz. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 16. Göttingen: Georg-August-Universität.

Fassheber, P. & Niemeyer, H.-G. (1987). Übersicht und Materialien zur Interaktionsforschung mit dem SYMLOG-Konzept am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 9. Göttingen: Georg-August-Universität.

Fassheber, P., Niemeyer, H.-G. & Kordowski, C. (1990). Methoden und Befunde der Interaktionsforschung mit dem SYMLOG-Konzept am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 18. Göttingen: Georg-August-Universität.

Fassheber, P., Schröder, S.-M., Anton, S. & Bast, M. (o.J.). „Praktikum zur Einführung in die Methodik der Wirtschafts- und Sozialpsychologie“. Dokumentation der Praktikumsveranstaltung im Fach ‚Wirtschafts- und Sozialpsychologie‘ im Diplomstudiengang Sozialwissenschaften sowie in Magisterstudiengängen und im Wahlfach ‚Wirtschaftspsychologie‘ in Wirtschaftswissenschaftlichen Diplomstudiengängen. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Fassheber, P., Strack, M., Kordowski, C. & Tita, T. (1995). Über die Entwicklung von Kurzformen zur Sozialperspektivischen Image-Positionierung S-I-P. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 26. Göttingen: Georg-August-Universität.

Fassheber, P., Strack, M., Kordowski, C. & Tita, T. (2000). Am Göttinger SYMLOG-Ratingbogen orientierte Kurzskalen zur sozialperspektivischen Imagepositionierung. S. 166-176 in: Wälte, D. & Kröger, F. (Hrsg.). Interaktionsforschung mit dem SYMLOG-Methodeninventar in Theorie und Praxis. Frankfurt: VHS-Verlag.

Fassheber, P. & Terjung, B. (1988). SYMLOG team diagnostics als organisazional development Pp 99-116 in: Polley, R.B., Hare, P. & Stone, P.J. (eds). The SYMLOG practioner. New York: Praeger.

Feffer, M.H. & Gourevitch, V. (1982). Kognitive Aspekte der Perspektivenübernahme bei Kindern. S. 205-222 in: Geulen, D. (Hrsg.). Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Fein, S. (2001). Beyond the fundamental attribution era? (Comment on Sabini et al 2001) Psychological Inquiry, 12, 16-40.

Feist, G.J., Bodner, T.E., Jacobs, J.F., Miles, M. & Tan, V. (1995). Integrating top-down and bottom-up structural models of subjective well-being: a longitudinal investigation. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 138-150.

Felson, R.B. (1992). Coming to see ourselves: social sources of self-appraisals. Advances in Group Processes, 9, 185-205.

Fiedler, K. & Semin, G.R. (1988). On the causal information conveyed by different interpersonal verbs: The role of implicit sentence context. Social Cognition 6, 21-39.

Fiedler, K., Walther, E., Freytag, P. & Nickel, S. (2003). Inductive reasoning and judgment interference: experiments on Simpson´s Paradox. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, 14-27.

Fields, J.M. & Schuman, H. (1976). Public beliefs about the beliefs of the public. Public Opinion Quarterly, 40, 427-448.

Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 149-169.

Finegan, J. & Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. Journal of Applied Social Psychology, 27, 708-727.

Finlay, K.A., Trafimow, D. & Jones, D. (1997). Predicting health behaviors from attitudes and subjective norms: between-subjects and within-subjects analyses. Journal of Applied Social Psychology, 27, 2015-2031.

Fischbach, A. (in prep). Determinants of Emotion Work. University of Goettingen.

Fischer, R.J. (1993). Social Desirability Bias and the validity of indirect questioning. Journal of Consumer Research, 20, 303-315.

Fischer, L. (2002). Forschungsziele und Forschungsthemen der Finanzpsychologie. S.90-111 in: Witte, E.H. (Hrsg.). Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse. Beiträge zum 17. Hamburger Symposion zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich: Pabst.

Fischer, T.M. & Schmöller, P. (2001). Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen. S. 425-448 in: Günter, B. & Helm, S. (Hrsg.). Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Flick, U. (1995). Soziale Repräsentationen in Wissen und Sprache als Zugänge zur Psychologie des Sozialen – Alltagswissen in der Sozialpsychologie. S. 7-20 - 54-77 in: Flick, U. (Hrsg.). Psychologie des Sozialen - Repräsentationen in Wissen und Sprache. Reinbek/Hamburg: Rowohlt.

Foerster, H. von (1986). From stimulus to symbol. Pp. 79-91 in: McCabe, V. & Balzano, G.J. (eds.). Event Cognition: An ecological perspective. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Association.

Fontin, M. (1997). Das Management von Dilemmata. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Fontin, M. (1998). Dilemmata in Organisationen aktiv bewältigen. Das ADINO-Verfahren. Potential, Werkzeug und Einsatzperspektiven. Organisationsentwicklung, 17, 4-17.

Forgas, J.P. (1981). What is social about social cognition. Pp 1-26 in: Forgas, J.P. (ed.). Social Cognition: Perspectives on everyday understanding. London: Academic Press.

Forgas, J.P. (1995). Soziale Interaktion und Kommunikation: eine Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Foster, J. (2001). Unification and differentiation: a study of the social representations of mental illness. Papers on Social Representations – Textes sur les représentations sociales, 10, 1-18.

Forsyth, D.R. (1990). Group Dynamics (2.ed.). Pacific Grove, California: Brooks/Cole.

French, W.L. & Bell, C.H. Jr. (1973/1977). Organisationsentwicklung (am. org. 1973). Bern: Paul Haupt Verlag UTB.

Frith, U. & Frith, C. (2001). The biological basis of social interaction. Current Directions in Psychological Science, 10, 151-155.

Fuchs, D., Gerhards, J. & Neidhardt, F. (1991). Öffentliche Kommunikationsbereitschaft: ein Test zentraler Bestandteile der Theorie der Schweigespirale. Zeitschrift für Soziologie, 21, 284-295.

Funder, D.C. (1995). On the accuracy of personality judgment: a realistic approach. Psychological Review, 102, 652-670.

Funder, D.C. (1996). What do you think of me? Psychological Inquiry, 7, 275-278.

Funder, D.C. & Dobroth, K.M. (1987). Differences between traits. Properties associated with interjudge agreement. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 409-418.

Fussel, S. & Krauss, R.M. (1992). Coordination of knowledge in communication: effects of speakers' assumptions about what others know. Journal of Personality and Social Psychology, 62, 378-391.

Galinsky, A.D. & Moskowitz, G.B. (2000). Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. Journal of Personality and Social Psychology, 78, 708-724.

Gawronski, B. (2000). Falsifikationismus und Holismus in der experimentellen Psychologie: logische Grundlagen und methodologische Konsequenzen. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 31, 3-17.

Gebert, D. & Rosenstiehl, L. von (1981). Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.

Gennerich, C. (2000). Vertrauen. Ein beziehungsanalytisches Modell – untersucht am Beispiel der Beziehung von Gemeindemitgliedern zu ihrem Pfarrer. Bern: Huber.

Gennerich, C. (2001). Die Kirchenmitglieder im Werteraum. Ein integratives Modell zur Reflexion der Gemeindearbeit. Pastoraltheologie, 90, 168-185.

Gennerich, C. (2003a). Zur Werteraum-Analyse ethischer Themen in der Öffentlichkeitsarbeit. S. 107-117 in: Ammermann, N. & Gennerich, C. (Hrsg.). Ethikberatung konkret. Anwendungen in Diakonie, Gemeinde und Bildungsarbeit. Münster: LIT.

Gennerich, C. (2003b). Teamentwicklung mit dem Werteraum. S. 77-81 in: Ammermann, N. & Gennerich, C. (Hrsg.). Ethikberatung konkret. Anwendungen in Diakonie, Gemeinde und Bildungsarbeit. Münster: LIT.

Gerpott, T.J. (2000). 360-Grad-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. S. 195-220 in: Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer.

Geulen, D. (1982). Soziales Handeln und Perspektivenübernahme. S. 11-72 in: Geulen, D. (Hrsg.). Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Gilly, M.C. & Wolfinbarger, M. (1998). Advertising's internal audience. Journal of Marketing, 62, 69-88.

Gilovich, T. & Eibach, R. (2001). The Fundamental Attribution Error where it really counts. (Comment on Sabini et al. 2001) Psychological Inquiry, 12, 23-26.

Godek, J. (2002). Special Session Summary : Personalization and Customization : Implications for consumer decision making and behavior. Advances in Consumer Research, 29, 155-157.

Goerke, M., Möller, J. & Schulz-Hardt (2002). Kontrafaktisches Denken in Führungspositionen. S. 236 in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Graumann, C.F. (1972). Interaktion und Kommunikation. S. 1109-1262 in: Gottschaldt, K. (Hrsg.). Handbuch der Psychologie, Bd. 8: Sozialpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Graumann, C.F. (1979). Die Scheu des Psychologen vor der Interaktion. Ein Schisma und seine Geschichte. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 10, 284-304.

Graumann, C.F. (1988). Der Kognitivismus in der Sozialpsychologie: Die Kehrseite der "Wende". Psychologische Rundschau, 39, 83-90.

Graumann, C.F. & Willig, R. (1986). Wert, Wertung, Werthaltung. S. 315-350 in: Thomae, H. (Hrsg). Enzyklopädie der Psychologie: Theorien und Formen der Motivation (Bd. 1). Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K. Donati, R. & Bernauer, F. (1994). Psychotherapie im Wandel – Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe.

Greenleaf, E. & Winer, R.S. (2002). Putting the Customer Back into Customer Relationship Management (CRM). Advances in Customer Research 29, 357-360.

Greguras, G.J., Robie, C. & Born, M.P. (2001). Applying the social relations model to self and peer evaluations. Journal of Management Development, 20, 508-525.

Greguras, G.J., Robie, C., Schleicher, D.J. & Goff III, M. (2003). A field study of the effects of rating purpose on the quality of multisource ratings. Personnel Psychology, 56, 1-21.

Griffin, D.W. Dunning, D. & Ross, L. (1990). The role of construal processes in Overconfidence predictions about the self and others Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1138-1139.

Grobe, A. (1999). Krisenmanagement am Set. S. 44-84. In: Grobe, A. & Mehte, E & Tönsing, H. & Wulf, J. (1999). Vier Praxishilfen – Coaching mit dem Inneren Team Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen Krisenmanagement am Set Organisationsentwicklung im Krankenhaus. Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training Fachbereich Psychologie Bd.2., Universität Hamburg.

Gross, S.R. & Miller, N. (1997). The „golden section‘ and bias in perception of social consensus. Personality & Social Psychology Review, 1, 241-271.

Gyurcsik, N.C. & Brawley, L.R. (2001). Is the glass half-full or half-empty? The relationship of big and little optimism with acute and longer term exercise-related social cognitions. Journal of Applied Biobehavioral Research, 6, 108-127.

Habermas J. (2002). „Wann müssen wir tolerant sein? Über die Konkurrenz von Weltbildern, Werten und Theorien". Festvortrag zum Leibniztag der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften am 29. Juni 2002, Veröff. v. der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Scheinwerfer. http://www.bbaw.de/schein/habermas.html.

Hanneforth, M. (2001). Modelle zur Prognose von Entscheidungen in Risikosituationen. Dissertation Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld.

Hannover, B. & Kühnen, U. (2002). Der Einfluss independenter und interdependenter Selbstkonstruktion auf die Informationsverarbeitung im sozialen Kontext. Psychologische Rundschau, 53, 61-76.

Harris, L.C. & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organisations. Personnel Review, 27, 104-123.

Harrison, R. van (1979). Person-Environment-Fit and job stress. Pp 175-205 in: Cooper, C.L. & Payne, R. (eds.). Stress at work. New York: Wiley.

Hartmann, K-D. (1982). Anwendungsfelder der Sozialpsychologie: Wirtschaftspsychologie. SOZ1/11 FIM-Psychologie. Tübingen: Deutsches Institut für Fernstudien.

Hass, R.G. (1984). Perspective-taking and self-awareness: drawing an E on your forehead. Journal of Personality and Social Psychology, 46, 788-798.

Hasselhorn, M. (1999). Informationsverarbeitung im Alter. Ergebnisse und Perspektiven der kognitiven Gerontopsychologie. S. 175-186 in: Lenz, K., Rudolph, M. & Sickendiek, U. (Hrsg.). Die alternde Gesellschaft. Problemfelder gesellschaftlichen Umgangs mit Altern und Alter, Weinheim: Juventa.

Hausenblas, H.A., Carron, A.V. & Mack, D.E. (1997). Application of the theories of reasoned action and planned behavior to exercise behavior: a meta-analyses. Journal of Sport & Exercise Psychology 19, 36-51

Hawkins, S.A. & Hastie, R. (1990). Hindsight: biased judgments of past events after the outcomes are known. Psychological Bulletin, 107, 311-327.

Heckhausen, H. (1989). Motivation und Handeln (2.Aufl.). Berlin: Springer.

Heidemeier, H. & Moser, K. (2002). Self-appraisal of job-performance: meta-analysis of self-supervisor performance ratings. S. 418f. in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. The Journal of Psychology, 21, S. 107-112.

Heider, F. (1944/1987). Heider-Simmels Filmaufnahmen zur Evokation von Attributionen. Film D-1653 (ed. Kalkofen, H., Begleitpubl. Lück, H.E.). Göttingen: Institut für den Wissenschaftlichen Film.

Heider, F. & Simmel, M. (1944). An experimental study of apparent behavior. American Journal of Psychology, 57, 243-259.

Heine, S.J. & Lehman, D.R. (1995). Cultural variation in unrealistic optimism: does the west feel more invulnerable than the east? Journal of Personality and Social Psychology, 68, 595-607.

Heine, S. J., Lehman, D.R., Markus, H.R. & Kitayama, S. (1999). Is there an universal need for positive self-regard? Psychological Review, 106, 766-794.

Held, M. (2002). Sozialperspektivische Imageanalyse eines Vermarkters von Internetsites. Eine Studie zur wertbezogenen Firmenpositionierung. Unveröff. Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Helson, H. (1964). Adaptation-Level Theory. An experimental and systematic approach to behavior. New York: Haper & Row.

Herden, J. (2003). Zum Stellenwert sozialer Perspektivenübernahme in ausgewählten Formen kommunikativer Konfliktlösungsstrategien - am Beispiel des neuen Preissystems der Bahn. Unveröff. Diplomarbeit Sozialwissenschaften. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Herschbach, P. (2002). Das „Zufriedenheitsparadox" in der Lebensqualitätsforschung. Wovon hängt unser Wohlbefinden ab? Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie, 52, 141-150.

Hertwig, R. & Hoffrage, U. (2001). Eingeschränkte und ökologische Rationalität: Ein Forschungsprogramm. Psychologische Rundschau, 52, 11-19.

Hiebsch, H. (1986). Interpersonelle Wahrnehmung und Urteilsbildung. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. Journal of Personality and Social Psychology, 94, 319-340.

Hoch, S.J. (2002). Produc experience is seductive. Journal of Consume Research, 29, 448-454.

Hockett, C.F. (1960/1973). Der Ursprung der Sprache: Strukturmerkmale menschlicher und tierischer Kommunikationssysteme und ihr Stammesgeschichtliches Alter. (Org.: The origin of speech. Scientific American, 203, 88-96. Übersetzt u. hrsg. von Schwidetzky, I. Über die Evolution der Sprache, S. 135-150). Frankfurt: Fischer.

Hoffner, C., Buchanan, M., Anderson, J.D., Hubbs, L.A., Kamigaki, S.K., Kowalszyk, L., Pastorek, A., Plotkin, R.S. & Silberg, K.J. (1999). Support for censorship of television violence. The role of the Third-Person-Effect and news exposure. Journal of Communication Research, 26, 726-742.

Hofstätter, P.R. (1956). Sozialpsychologie. Berlin: De Gruyter.

Hofstätter, P.R. (1957). Gruppendynamik. Hamburg: Rowohlt.

Hofstätter, P.R. (1972). Individuum und Gesellschaft. Frankfurt: Ullstein.

Hofstätter, P.R. (1973). Einführung in die Sozialpsychologie. Stuttgart: Kröner.

Hogan, R. (2001). Wittgenstein was right (Comment on Sabini et al. 2001). Psychological Inquiry, 12, 27.

Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. Psychological Review, 65, 117-127.

Hollander, E.P. (1995). Führungstheorien - Idiosynkrasiekreditmodell. S. 926-940 in: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung (2. Aufl.). Stuttgart: Schöffer-Poeschel.

Holling, H. & Müller, G.F. (1995). Theorien der Organisationspsychologie. Kap.3 in: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch der Organisationspsychologie. Bern: Huber.

Homer, P.M. & Kahle, L.R. (1988). A structural equation test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 638-646.

Homburg, C. & Sieben, F.G. (2000). Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus. S. 47-501 in: Bruhn, M. & Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

Hooijberg, R. & Choi, J. (2000). Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. Leadership Quarterly, 11, 341-364.

Huck, S. & Weizsäcker, G. (2002). Do players correctly estimate what others do? Evidence of conservatism in beliefs. Journal of Economic Behavior & Organization, 47, 71-85.

Hübner, P.-H. (1999): Beratung in der Heimerziehung. S. 835-840 in: Colla et al. (Hrsg.): Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa. Neuwied: Luchterhand.

Huguet, P., Charbonnier, E. & Monteil, J.-M. (1999). Productivity loss in performance groups: people who see themselves as average do not engage in social loafing. Group Dynamics, 3, 118-131.

Ickes, W. & Gonzales, R. (1996). 'Social' cognition and Social Cognition. From the subjective to the intersubjective. Pp 285-308 in: Nye, J.L. & Brewer, A.M. (eds.). What is social about social cognition. London: Sage.

Isaacs, E.A. & Clark, H.H. (1987). References in conversation between experts and novices. Journal of Experimental Psychology: General, 116, 26-37.

Jackson, S.L. (subm. 2002). Role conflict and feedback seeking behavior as moderators in 360-Degree Assessments. Washington University in St. Louis. Manuscript for publication; available from the author: Jackson@onlin.wustl.edu.

James, W. (1891). The Principles of Psychology (Vol. 1). London: MacMillian & Co.

Jaschik, M. (1999). Kundenorientierung als wesentliches Element zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Unveröffentlichte Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre, Hochschule Bremen.

Johnson, J.W. & Ferstl, K.L. (1999). The effects of interrater and self other agreement on performance improvement following upward feedback. Personnel Psychology, 52, 271-303.

Jones, P.E. & Roelofsma, P.H.M.P. (2000). The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms. Ergonomics, 43, 1129-1152.

Jopling, D.A. (1996). ´Taken away the life-lie …´: positive illusions and creative self-deception. Philosophical Psychology, 9, 525-545.

Jung, S. (2002). Die Kunst, nicht aneinander vorbei zu reden. Perspektivenübernahme in der Kommunikation – Entwicklung eines Kodierverfahrens. S. 429f in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Kadach, J. (1988). Zur Abbildung interpersoneller Wahrnehmungsstrukturen als kognitive Repräsentanten für dyadische Interaktionen. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 10. Göttingen: Georg-August-Universität.

Kahneman, D., Knetsch, J.L. & Thaler, R.H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, an Status Quo Bias. The Journal of economic Perspectives, 5, 193-206.

Kalkofen, H. (1983). Bestimmungselemente der Kommunikation. In: Dutz, K.D. & Wulff, H.J. (Hrsg.): Kommunikation, Funktion und Zeichentheorie - Zur Terminologie der Semiotik. Münster: MaKs.

Kalkofen, H. (2003). Irreconcilable views. Pp. 355-378 in: Hecht, H., Schwartz, R. & Atherton, M. (eds.). Looking into pictures. Massachusetts: MIT Press.

Karylowski, J.J. (1990). Social reference points and accessibility of trade-related information. In: Self-other similarity judgments. Journal of Personality and Social Psychology, 58, 975-983.

Karylowski, J.J., Skarzynska, K. (1992). Asymmetric self-other similarity judgements depend on priming of self-knowledge. Social Cognition, 10, 235-254.

Karniol, R. (1986). What will they think of next? Transformation rules used to predict other people's thoughts and feelings. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 932-944.

Karniol, R., Eylon, T. & Rish, S. (1997). Predicting your own and other's thoughts and feelings: More like a stranger that a friend. European Journal of Social Psychology, 27, 301-311.

Kashy, D.A. & Kenny, D.A. (1990). Analysis of family research designs. A model of interdependence. Communication Research, 17, 462-482.

Katz, E. (1981). Publicity and Pluralistic Ignorance: notes on 'The Spiral of Silence'. Pp 28-38 in: Baier, H., Kepplinger, M. & Reumann K. (Hrsg.). Öffentliche Meinung und sozialer Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kaune, A. (1997). Gruppenarbeit erfolgreich gestalten. Aachen: Shaker.

Kenkmann, C. (2002). Zur Bedeutung der Sozialperspektivität in der Marktforschung. Unveröff. Diplomarbeit Sozialwissenschaften. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Kenny, D.A. (1994). Interpersonal perception: a social relations analysis. New York: Guilford.

Kenny, D.A. (1995). SOREMO (version V.2). Unpubl. manuscript & software. University of Connecticut, Storrs. See http://nw3.nai.net/~dakenny/srm.htm.

Kenny, D.A. (1997). PERSON: A General Model for Understanding Interpersonal Perception. Unpubl. manuscript. University of Connecticut. See http://nw3.nai.net/~dakenny/recp.htm#PERSON.

Kenny, D.A. (1999). Social Relations Analysis of family data. Unpubl. manuscript, University of Connecticut. See: http://users.rcn.com/dakenny/.

Kenny, D.A. & DePaulo, B.M. (1993). Do people know how others view them? An empirical and theoretical account. Psychological Bulletin, 114, 145-161.

Keysar, B., Ginzel, L.E. & Bazerman, M.H. (1995). States of affairs and states of mind: The effect of knowledge on beliefs. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 64, 283-293.

Kirchler, E.M. (1999). Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie (2. erw. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Klemenz, B. (1985). Zur Bedeutung von Erwartungsdiskrepanzen für Beziehungsdiagnosen in der Heimerziehung. Unveröff. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen. Auszug in (1986). Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 4. Göttingen: Georg-August-Universität.

Kluge, F. (1989). Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache (22. überarb. Aufl.). Berlin: De Gruyter.

Kolar, D.W., Funder, D.C. & Colvin, C.R. (1996). Comparing the accuracy of personality judgments by the self and knowledgeable others. Journal of Personality, 64, 311-337.

Koller, M. (1992). Sozialpsychologie des Vertrauens. Psychologische Beiträge, 34, 98-112.

Krauss, R.M. & Weinheimer, S. (1964). Changes in the length of reference phrases as a function of social interaction: a preliminary study. Psychonomic Science, 1, 113-114.

Krohn, R. (1987). Zur interpersonellen Wahrnehmung in Kleingruppen. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 8. Göttingen: Georg-August-Universität.

Krueger, J. (1998). On the perception of social consensus. Pp 163-240 in: Zanna, M.P. (ed). Advances in experimental social psychology, 30. New York: Academic Press.

Krueger, J. & Clement, R.W. (1994). The truly false consensus effect: an ineradicable and egocentric bias in social perception. Journal of Personality and Social Psychology, 67, 596-610.

Krueger, J. & Mueller, R.A. (2002). "Unskilled, unaware, or both? The better-than-average heuristic and statistical regression predict errors in estimates of own performance". Journal of Personality and Social Psychology, 82, 180.

Krueger, J. & Zeiger, J.S. (1993). Social categorization and the truly false consensus effect. Journal of Personality and Social Psychology, 65, 670-680.

Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. Journal of Personality and Social Psychology, 77, 1121-1134.

Kruger, J. & Dunning, D. (2002). Unskilled and unaware – but why? A reply to Krueger and Mueller (2002). Journal of Personality and Social Psychology, 82, 189-192.

Kühnen, Ulrich (1999). Verzerrungen bei direkten und indirekten selbstbezogenen Ähnlichkeitsurteilen als Konsequenz hoch zugänglichen Selbstwissens. Lengerich: Pabst.

Kulig, J.W. (2000). Effects of forced exposure to a hypothetical population on false consensus. Personality and Social Psychology Bulletin, 26, 629-636.

Kulik, C.T., Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (1987). Work design as an approach to Person-Environment Fit. Journal of Vocational behavior, 31, 278-296.

Kunst-Wilson, W.R. & Zajonc, R.B. (1980). Affective discrimination of stimuli that cannot be recognized. Science 207, 557-558.

Ladwig, D.H. (2000). Qualitätsmanagement interner Dienstleistungen - Befragung der internen Kunden. S. 377-394 in: Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer.

Laing, R.D., Phillipson, H. & Lee, A.R. (1966/1971). Interpersonelle Wahrnehmung (org. 1966: Interpersonal Perception. London: Tavistock). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Lamond, D. (2003) The value of Quinn's competing values model in an Australian context. Journal of Managerial Psychology, 18, 46-59.

Latane, B. & Nowack, A. (1992). The emergence of ideology in groups. Paper read at the Joint Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology and the Society for Experimental Social Psychology. 15-18.Juli 1992, Leuven, Belgium.

Leary, M. (2001). Living in the minds of others without knowing it (Comment on Sabini et al. 2001). Psychological Inquiry, 12, 28-30.

Lecher, S. (2002). Patientenbefragung im Krankenhaus. Der Hamburger Fragebogen zum Krankenhausaufenthalt (HFK) als Instrument zur Defizitanalyse aus Patientensicht. Regensburg: S. Roderer Verlag.

Leibowitz, H.W. (1996). The symbiosis between basic and applied research. American Psychologist, 51, 366-370.

Lenneberg, E.H. (1967/1972). Biologische Grundlagen der Sprache (Org. (1967): Biological Foundations of Language. New York: Wiley & Sons). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Levesque, M.J. (1997). Meta-Accuracy among acquainted individuals: a Social Relations Analysis of interpersonal perception and metaperception. Journal of Personality and Social Psychology, 72, 66-74.

Lewicki, P., Hill, T. & Sasaki, I. (1989). Self-perpetuating development of encoding biases. Journal of Experimental Psychology: General, 118, 323-337.

Lewin, Miriam (1998). Kurt Lewin: Sozialpsychologe. Sonderheft Kurt Lewins Erbe – 50 Jahre National Training Laboratories. Gruppendynamik, 29, 9-18.

Ley, M. (1993/2002). Wahrnehmung in Bewegung – Ernst Machs ‚maniristische' Psychophysik. S.67-70 in: Lück, H.E. & Miller, R. (Hrsg.). Illustrierte Geschichte der Psychologie (Erstauflage 1993, München: Quintessenz-Verlag; Taschenbuchauflage 2002). Weinheim: Beltz.

Link, J. & Hildebrand, V.G. (1997). Grundlagen des Database Marketing. S. 15-36 in: Link, J., Brändli, D., Schleuning, C. & Kehl, R.E. (Hrsg.). Handbuch Database Marketing. Ettlingen: IM Marketing Forum.

Lorenz, S. (2002). Vertrauen zu Beratern von Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen. Unveröffentl. Diplomarbeit Psychologie, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Ludorf, S.N. (1998). Dimensionen des Führungsverhaltens und der Arbeitszufriedenheit und deren Einfluss auf die Leistung, Zielerreichung und Zielvereinbarungsprozesse in drei kulturell unterschiedlichen Settings – Deutschland, Amerika und Südafrika. Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen sowie Wunsch- und geglaubten Wunschvorstellungen. Aachen: Shaker.

Mach, E. (1903). Die Analyse der Empfindungen und das Verhältnis des Physischen zum Psychischen (4. Aufl.). Jena: Fischer.

Malloy, T.E., Albright, L., Kenny, D.A., Agatstein, F. & Winquist, L. (1997). Interpersonal perception and metaperception in nonoverlapping social groups. Journal of Personality and Social Psychology, 72, 2, 390-398.

Malloy, T.E. & Janowski, C.L. (1992). Perceptions and metaperceptions of leadership: components, accuracy, and dispositional correlates. Personality and Social Psychology Bulletin, 18, 700-708.

Mandel, D.R. (2002). Beyond mere ownership: transaction demand as a moderator of the endowment effect. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88, 737-747.

Manke, B. & Plomin, R. (1997). Adolescent familial interactions: a genetic extension of the Social Relations Model. Journal of Social and Personal Relationships, 14, 505-522.

Marcus, D.K. & Leatherwood, J.C. (1998). The interpersonal circle at zero acquaintance – a Social-Relations Analysis. Journal of research in Personality, 32, 297-313.

Marks, G. & Miller, N. (1987). Ten years of research on the false-consensus effect: an empirical and theoretical review. Psychological Bulletin, 102, 72-90.

Mauthner, F. (1910/o.J.). Wörterbuch der Philosophie. Leibzig. In: Ausgewählte Texte ‚Wahrheit und Skepsis', ‚Nominalismus und Bedeutung', Mauthner-Gesellschaft. http:www.mauthner-gesellschaft.de/mauthner/fm /fritz6.html & /fritz4.html.

May, E. (1975). Practical applications of recent retail image research. Journal of Retailing, 50, 15-20 & 116.

Maylor, E.A., Moulson, J.M., Muncer, A.-M., Taylor, L.A. (2002). Does performance on theory of mind tasks decline in old age? British Journal of Psychology, 93, 465-485.

McClure, P.J. & Ryans, J.K. (1968). Differences between retailers' and consumers' perceptions. Journal of Marketing Research, 5, 35-40.

McCrae, R.R. & Costa, P.T. Jr (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins'‘s Circumplex and the Five-Factor Model. Journal of Personality and Social Psychology, 56, 586-595.

McFarland, L.A. & Ryan A.M. (2000). Variance in faking across noncognitive measures. Journal of Applied Psychology, 85, 812-821.

Mead, G.H. (1910&1922/1987). Soziales Bewusstsein und das Bewusstsein von Bedeutungen (Org.: 1910 Social consciousness and the consciousness of meaning. Psychological Bulletin, 9, 401-408.).
—: Welche sozialen Objekte muss die Psychologie voraussetzen ? (Org.: 1910 What social objects must psychology presuppose ? Journal of Philosophy, 7, 184-190).
—: Eine behavioristische Erklärung des signifikanten Symbols (Org: 1922 Journal os Philosophy, 19, 157-163.) S. 210-221 und 222-231 sowie 290-298 in: Jonas, H. (Hrsg.). Georg H. Mead. Gesammelte Aufsätze, Band 1. Frankfurt: Suhrkamp.

Mead, G.H. (1934/1973). Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus (Org.: Mind, self & society. From the standpoint of a social behaviourist. Introduction and ed. by Morris, C.W., University of Chicago Press, 1934). Frankfurt: Suhrkamp.

Meyer, A. & Schaffer, M. (2001). Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung. S. 57-80 in: Günter, B. & Helm, S. (Hrsg.). Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Miller, D.T. (1999). The norm of self-interest. American Psychologist, 5, 1053-1060.

Miller, D.T. & Ratner, R.K. (1998). The disparity between the actual and assumed power of self-interest. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 53-62.

Miller, D.T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: fact or fiction? Psychological Bulletin, 82, 213-225.

Miller, G.A., Galanter, E., Pribram, K. H. (1960). Plans and the structure of behavior. New York: Holt, Reinhart & Winston.

Miller, P.H., Kessel, F.S. & Flavell, J.H. (1970/1982). Denken über Leute, die über Leute denken, die über Leute denken … : Eine Studie zur sozial-kognitiven Entwicklung (Org.: Thinking about people thinking about people thinking about ..: a study on social cognitive development. Child Development, 12, 198-203). Übers. S. 153-167 in: Geulen, D. (Hrsg.). Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Mitchell, P., Robinson, E.J., Isaacs, J.E. & Nye, R.M. (1996). Contamination in reasoning about false belief: An instance of realist bias in adults but not children. Cognition, 59, 1-21.

Mohn, P.E. (1997). Zur Beziehungsdiagnostik in der Marktpsychologie. Frankfurt: Lang.

Mohr, L.A. & Bitner, M.J. (1991). Mutual understanding between customers and employees in service encounters. Advances in Consumer Research, 18, 611-617.

Monin, B. & Norton, M.I. (2003). Perception of a fluid consensus: Uniqueness Bias, False Consensus, False Polarization, and Pluralistic Ignorance in a Water Conservation Crisis. Personality and Social Psychology Bulletin 29, 559-567.

Morgan, D.L. (1986). Personal relationships as an interface between social networks and social cognitions. Journal of Social and Personal Relationships, 3, 423-439.

Moscovici, S. (1995). Geschichte und Aktualität Sozialer Repräsentationen. S. 266-314 in: Flick, U. (Hrsg.). Psychologie des Sozialen - Repräsentationen in Wissen und Sprache. Reinbek/Hamburg: Rowohlt.

Moser, K. (1999). Selbstbeurteilungen beruflicher Leistungen. Psychologische Rundschau, 50, 14-25.

Moser, K. & Hertel, G. (1998). Der Dritte-Person-Effekt in der Werbung. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 29, 147-155.

Mount, M.K., Sytsma, M.R., Hazucha, J.F. (1997). Rater-ratee race effects in developmental performance ratings of managers. Personnel Psychology, 50, 51-69.

Muchinsky, P.M., Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. Journal of Vocational Behavior, 31, Special Issue: Conceptual and methodological issues in person-environment fit research, 268-277.

Mullen, B., Atkins, J.L., Champion, D.S., Edwards, C., Hardy, D., Story, J.E. & Vanderlok, M. (1985). The false consensus effect: a meta-analysis of 115 hypothesis tests. Journal of Experimental Social Psychology, 21, 262-283.

Mullen, B. & Hu, L. (1988). Social projection as a function of cognitive mechanisms: two meta-analytic integrations. British Journal of Social Psychology, 27, 333-356.

Mullen, B. & Hu, L. (1989). Perceptions of ingroup and outgroup variability: A meta-analytic integration. Basic & Applied Social Psychology, 10, 233-253.

Müller, A., Jonas, K.J. & Boos, M. (2002). Cognitive Mapping von Marken - sozialpsychologische Grundlagen eines ganzheitlichen Ansatzes. S. 64-89 in: Witte, E.H. (Hrsg). Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse. Beiträge zum 17. Hamburger Symposion zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich: Pabst.

Müller, A. (1987). Zur Relevanz der Konsistenztheorie für soziometrisch erhobene Kognitionen der Selbst- und Fremdwahrnehmung: Das Konzept des Interaktionsschemas. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 7. Göttingen: Georg-August-Universität.

Müller, A. (1988). Wissensrepräsentierende interagierende Systeme. IWSP-Arbeitsbericht 90/7, Universität Göttingen. Göttingen: Georg-August-Universität.

Müller, A. (1993): Ansätze zu einer systemtheoretischen Formulierung von sozialen Repräsentationen im Rahmen von Interaktionsprozessen. Bericht aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (IWSP) Nr. 22. Göttingen: Georg-August-Universität.

Müller, A. (1993b). On knowledge representing interacting systems. Pp. 271-305 in: Jorna, R.J., Heusden, B. van & Posner, R. (eds.). Signs, Search, and Communication: Semiotic Aspects of Artificial Intelligence. Berlin: De Gruyter.

Müller, A. & Strack, M. (1993). Zur interaktiven Dynamik zeichenvermittelter Verständigung. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 24, 239-253.

Mummendey, A. & Schreiber, H.-J. (1983). Better or just different? Positive social identity by discrimination against, or by differentiation from outgroups. European Journal of Social Psychology; 13, 389-397.

Mummendey, A. & Waldzus, S. (2002). Diskriminierung und Toleranz zwischen Gruppen: Das Modell der Eigengruppenprojektion. S. 294f in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Mummendey, A. & Wenzel, M. (1999). Social discrimination and tolerance in intergroup relations: reactions to outgroup difference. Personality and Social Psychology Review, 3, 158-174.

Mummendey, M. & Bolten, H. (1983). Die Impression-Management-Theorie. S. 57-75 in: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie, Band I. Bern: Huber.

Murmann, B. (1999). Qualitätsmanagement für Dienstleistungsunternehmen mit direktem und indirektem Kundenkontakt. Dissertation Betriebswirtschaftslehre. Universität Basel, Baseler Schriften zum Marketing, Bd. 5. Wiesbaden: Gabler.

Murstein, B.I. (1977a). The Stimulus-Value-Role (SVR) theory of dyadic relationships. Pp. 105-107 in: Duck, S. (ed.). Theory and practice in interpersonal attraction. London: Academic Press.

Murstein, B.I. (1977b). Die Stimulus-Werthaltungs-Rollentheorie der Ehepartnerwahl. S. 166-192 in: Mikula, G. & Stroebe, W. (Hrsg.). Sympathie, Freundschaft & Ehe. Bern: Huber.

Mussweiler, T. (in press). Comparison processes in social judgment: mechanisms and consequences. Psychological Review.

Nagel, M. (1999). Zur Imageanalyse eines mittelständigen Unternehmens der Fotoelektronikbranche. Eine Pilotstudie zur wertbezogenen, sozialperspektivischen Firmenpositionierung. Unveröff. Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Nemeth, C. J. (1986). Differential constributions of majority and minority influence. Psychological Review, 93, 23-32.

Nerdinger, F.W. (1998). Die Bedeutung emphatischer Kooperation in Dienstleistungsbeziehungen. S. 81-94 in: Spieß, E. (Hrsg.). Formen der Kooperation. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Neuberger, O. (1983). Führen als widersprüchliches Handeln. Psychologie und Praxis, 27, 22-32.

Neuberger, O. (1994). Führen und geführt werden. Stuttgart: Emke.

Neuberger, O. (1995). Führungsdilemmata. S. 534-539 in: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäfer - Poeschel.

Neuberger, O. (2000a). Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess. Grenzen der Entscheidungsrationalität. S. 173-219 in: Schreyögg, G. (Hrsg): Funktionswandel im Management: Jenseits der Ordnung. Berlin: Dunker & Humboldt.

Neuberger, O. (2000b). Das 306°-Feedback. Alles Fragen? Alles Sehen? Alles Sagen? München: Hamp.

Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer.

Neuringer, C. (1991). The social intelligence of acting students. Journal of Psychology, 125, 549-556.

Nickerson, R.S. (1999). How we know - and sometimes misjudge - what others know: Imputing one's own knowledge to others. Psychological Bulletin, 125, 737-759.

Nickerson, R.S. (2001). The projective way of knowing: a useful heuristic that sometimes misleads. Current Directions in Psychological Science, 10, 168-172.

Nisbett, R.E., Caputo, G., Legant P. & Marecek, J. (1973). Behavior as seen by the actor and as seen by the observer. Journal of Personality and Social Psychology, 27, 154-164.

Nöth, W. (1985). Handbuch der Semiotik. Stuttgart: Metzler.

Noelle-Neumann, E. (1979). Öffentlichkeit als Bedrohung. Beiträge zur empirischen Kommunikationsforschung. Freiburg: Alber.

Oishi, S. & Diener, E. (2001). Re-examining the General Positivity Model of subjective well-being: the discrepancy between specific and global domain satisfaction. Journal of Personality, 69, 641-667.

Oishi, S., Schimmack, U., Diener, E. & Suh, E.M. (1998). The measurement of values and individualism-collectivism. Personality and Social Psychology Bulletin, 24, 1177-1189.

O´Gorman, H.J. (1986). The discovery of pluralistic ignorance: an ironic lesson. Journal of the History of the Behavioural Sciences, 22, 333-347.

O´Gorman, H.J. & Garry, S.L. (1976). Pluralistic Ignorance – a replication and extension. Public Opinion Quarterly, 40, 449-458.

O´Mahony J. (1984). Knowing others through the self – influence of self perception on perceptions of others: a review. Current Psychological Research and Reviews, 3, 48-62.

Oudejans, R.R.D., Verheijen, R. & Bakker, F.C. (2000). Errors in judging ‚offside' in football. Nature, 404, 1-33.

Paglis, L.L. & Green, S.G. (2002). Both sides now: supervisor and subordinate perspectives on relationship quality. Journal of Applied Psychology, 32, 250-276.

Pantaleo, G. & Wicklund, R.A. (2000). Multiple perspectives: social performance beyond the single criterion. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 31, 231-242.

Park, B. & Rothbart, M. (1982). Perception of outgroup homogeneity and levels of social categorization: memory for the subordinate attributes of in-group and out-group members. Journal of Personality and Social Psychology, 42, 1051-1068.

Pathak, D.S., Crissy, W.J.E. & Sweitzer, R.W. (1975). Customer image versus the retailer´s anticipated image. A Study of four department stores. Journal of Retailing, 50, 21-28 & 116.

Paulin, M., Ferguson, R. & Payaud, M. (2000a). Business effectiveness and professional service personnel. Relational or transactional managers. European Journal of Marketing, 34, 453-471.

Paulin, M., Ferguson, R. & Payaud, M. (2000b). Effectiveness of relational and transactional cultures in commercial banking. International Journal of Bank Marketing, 18, 328-337.

Pedersen, W. (1993). The majority fallacy reconsidered. Acta Sociologica, 36, 343-355.

Penny. J. (2001). Differential item functioning in an international 360-degree assessment: evidence of gender stereotype, environmental complexity, and organizational contingency. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10, 245-271.

Pfeiffer, S.I. (2001). Emotional intelligence: popular but elusive construct. Roeper Review, 23, 138-142.

Piaget, J. & Inhelder, B. (1947/1981). Das In-Beziehung-Setzen der Perspektiven (Kap. 8 in: Die Entwicklung des räumlichen Denkens beim Kinde (org. franz.). Stuttgart: Klett). Wiederabdruck S. 75–81 in: Geulen, D. (Hrsg.). Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Plessner, H. & Raab, M. (1999). Kampf- und Schiedsrichterurteile als Produkte sozialer Informationsverarbeitung. Psychologie & Sport, 6, 130-145.

Poole, M.S. & McPhee, R.D. (1985/1994). Methodology in interpersonal communication research. Pp. 42-100 in: Knapp, M.L. & Miller, G.R. (eds.). Handbook of interpersonal communication. London: Sage.

Potter, J. (1996). Representing reality. Discourse, rhetoric and social construction. London: Sage.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987). Discourse and social psychology: beyond attitudes and behavior. London: Sage.

Pulic, A. (2001): ABC-Analyse. http://www.abc-analyse.info/

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R.E. & Clair, L. St. (1997).The emerging professional adhocracy. A general framework of responsive organizing. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 49, 25-34.

Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, 363-377.

Rapp, R. (2000). Customer Relationship Management. Frankfurt a.M.: Campus.

Reis, H.T. (1994). Foreword. Pp vii-xii in: Kenny, D.A.. Interpersonal perception: a social relations analysis. New York: Guilford.

Reynolds, K.J., Turner, J.C., & Haslam, S.A. (2000). When are we better than them and thy worse than us? A closer look at social discrimination in positive and negative domains. Journal of Personality and Social Psychology, 78, 64-80.

Riesmann, D. (1950/1955). Die einsame Masse. Hamburg: Rowohlt.

Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within Value-Attitude-Systems. Journal of Social Issues, 1, 13-33.

Romney, A.K., Boyed, J.P., Moore, C.C., Batchelder, W.H. & Brazill, T.J. (1996). Culture as shared cognitive representations. Antropology, 93, 4699-4705.

Romney, D.M. & Pyryt, M.C. (1999). Guilford´s concept of social intelligence revisited. High Ability Studies, 10, 137-142.

Rosch, E. (1978). Principles of categorization. Pp 27-48 in: Rosch, E. & Lloyed, B.B. (eds.). Cognition and categorization. Hillsdale: Erlbaum.

Rosenstiel, L. von, & Nerdinger, F.W. (2000). Die Münchner Wertestudie – Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. Psychologische Rundschau, 51, 146-157.

Ross, L., Greene, D. & House, P. (1977a). The 'False Consensus Effect': an egocentric bias in social perception and attribution processes. Journal of Experimental Social Psychology, 13, 279-301.

Ross, L., Amabile, T.M. & Steinmetz, J.L. (1977b). Social roles, social control, and bias in social perception process. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 485-494.

Rounds, J.B., Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1987). Measurement of Person-Environment-Fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. Journal of Vocational Behavior, 31, 297-318.

Rüttinger, B. (1980). Konflikt und Konfliktlösen (2. Aufl.) Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen.

Ruhrmann, G. & Kohring, M. (1996): Staatliche Risikokommunikation bei Katastrophen. Informationspolitik und Akzeptanz. Zivilschutzforschung Band 27. Bonn: Bundesamt für Zivilschutz.

Ryan, A.M., Brutus, S., Greguras, G.J. & Hakel, M.D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. Journal of Management Development, 19, 252-276.

Sá, W.C. & Stanovich, K.E. (2001). The domain specificity and generality of mental contamination: Accuracy and projection in judgments of mental content. British Journal of Psychology, 92, 281-302.

Sabini, J., Cosmas, K. & Siepmann, M. (1999). Underestimates and truly false consensus effects in estimates of embarrassment and other emotions. Basic & Applied Social Psychology, 21, 223-241.

Sabini, J., Siepmann, M., & Stein, J. (2001). The really fundamental attribution error in social psychological research. Psychological Inquiry, 12, 1-15.

Sabini, J., Siepmann, M., & Stein, J. (2001b). Authors´ response to Commentaries. Psychological Inquiry, 12, 41-48.

Sader, M. (1969). Rollentheorie. S.204-231 in: Graumann, C.F. (Hrsg.). Sozialpsychologie. Theorien und Modelle, Handbuch der Psychologie, Bd.7. Göttingen: Hogrefe.

Salam, S., Cox, J.F. & Sims, H.P. (1997). In the eye of the beholder. How leadership relates to 360°-degree performance ratings. Group & Organization Management, 22, 185-209.

Salwen, M.B. (1998). Perception of media influence and support for censorship. The Third-Person effect in the 1996 presidential election. Communication Research, 25, 259-285.

Salwen, M.B. & Dupagne, M. (1999). The Third-Person Effect. Perception of media´s influence and immoral consequences. Communication Research, 26, 523-549.

Sassenberg, K. (1999). Sehen und gesehen werden: Normorientierung unter Anonymität. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Schauenburg, H., Sammet, I., Rabung, S. & Strack, M. (2001). Zur differentiellen Bedeutung des Gruppenerlebens in der stationären Psychotherapie depressiver Patienten. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 37, 349-364.

Scharf, A. & Schubert, B. (2001). Marketing: Einführung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Scherer, H. (1990). Massenmedien, Meinungsklima und Einstellung: Eine Untersuchung zur Theorie der Schweigespirale. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Scherm, M. (1999). 360-Grad-Feedback: Das Multiratersystem „Benchmarks" von Lombardo und McCauley (1996). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43, 102-106.

Scherm, M. & Sarges, W. (2002). 360°-Feedback. Göttingen: Hogrefe.

Schlöder, B. (1993). Soziale Werte und Werthaltungen. Opladen: Leske + Budrich.

Schmickl, C. & Jöhns, I. (2001). Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 3, 3-12.

Schmitt, M., Maes, J. & Seiler, U. (1999). Selbstabgrenzungen – Wandel und Funktion im Transformationsprozess. Report Psychologie, 24, 9-10.

Schmitt, M., Eid, M. & Maes, J. (2003). Synergistic person x situation interaction in distributive behavior. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, 141-147.

Schmuck, P (1996). Die Flexibilität menschlichen Verhaltens. Differentialpsychologische Studie mit objektiven Tests. Frankfurt a.M.: Lang.

Schneider, H.-D. (1975). Kleingruppenforschung. Stuttgart: B.G. Teubner.

Schneider, J.F. & Orlik, P. (1982). Vorwort in: Bales, R.F. & Cohen, S.P. (1979/1982). SYMLOG: Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen (Org.: A system for multiple level observation of groups. NY: Free Press). Stuttgart: Klett Cotta.

Schowe, S. (2002). Über Auswirkungen von Mitarbeiterveranstaltungen in einem Industrieunternehmen. Eine Event-Evaluationsstudie zur Entwicklung von Commitment und Zufriedenheit. Unveröff. Diplomarbeit Sozialwissenschaften. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Schoon, M. (2001). Dilemmata der Führung – Evaluation einer Entwicklungsmaßnahme unter besonderer Berücksichtigung der Balance von widersprüchlichen Führungsrollen. Unveröff. Diplomarbeit Psychologie. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Schul, Y. & Schiff, M. (1993). Measuring satisfaction with organizations. Public Opinion Quarterly, 57 536-551.

Schulz-Hardt, S. (2002). Unzureichende Informationsnutzung bei Gruppenentscheidungen: Warum Gruppen als Entscheidungsträger oft nicht das halten, was man sich von ihnen verspricht. S. 477 in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Schulze, G. (1997). Die Erlebnisgesellschaft, Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt a.M.: Campus.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values. Advances in Experimental Social Psychology, 25, 1-65.

Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? Journal of Social Issues, 50, 19-45.

Schwarz, N. & Bless, H. (1992). Constructing reality and its alternatives: an inclusion/-exclusion model of assimilation and contrast effects in social judgment. Pp. 217-245 in: Martin, L.L. & Tesser, A. (eds.). The construction of social judgement. Hillsdale: Erlbaum.

Scullen, S.E., Mount, M.K. & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. Journal of Applied Psychology, 85, 956-970.

Sechrest, L. & Jackson, D.N. (1961). Social intelligence and accuracy of interpersonal predictions. Journal of Personality, 29, 167-182.

Seele, A. (2001). Dilemmata im Management. Über Bewältigungsformen gegenüber Aufgabeninkompatibilität – eine Pilotstudie mit Top-Managern. Unveröff. Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Seele, A. (2003). Aspekte der Entscheidungsfindung in komplexen Systemen. Leisten, R. & Krcal, H. (Hrsg.). Nachhaltige Unternehmensführung - Systemperspektiven. Wiesbaden: Gabler.

Shah, D.V., Faber, R.J. & Youn, S. (1999). Susceptibility and severity. Perceptual dimensions underlying the third-person effect. Communication Research, 26, 240-267.

Shamir, J. & Shamir, M. (1997). Pluralistic Ignorance across issues and over time. Information cues and biases. Public Opinion Quarterly, 61, 227-260.

Shechtman, Z. & Kenny, D.A. (1994). Metaperception accuracy: an Israeli study. Basic and Applied Social Psychology, 15, 451-465.

Shedler, J., Mayman, M. & Manis, M. (1993). The *Illusion* of mental health. American Psychologist, 48, 1117-1131.

Sheppard, B.H., Hartwick, J. & Warshaw, P.R. (1988). The Theory of Reasoned Action: a meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. Journal of Consumer Research, 15, 325-343.

Sherif, M. & Hovland, C.I. (1961). Social judgment: assimilation and contrast effects in communication and attitude change. New Haven: Yale University Press.

Sillars, A.L., Weisberg, J., Burggraf, C.S. & Zietlow, P.H. (1990). Communication and understanding revisited: married couples' understanding and recall of conversations. Communication Research, 17, 500-523.

Six, B. (19 98). Moderatoren der Einstellungs-Verhaltens-Relation. S. 206-228 in: Witte, E. (Hrsg.). Beiträge zum 13. Hamburger Symposion zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Solomon, S., Greenberg, J. & Pyszczynski, T. (2000). Pride and prejudice: fear of death and social behavior. Current Directions in Psychological Science, 9, 200-204.

Spain, J.S.; Eaton, L.G. & Funder, D.C. (2000). Perspectives on personality: the relative accuracy of self versus others for the prediction of emotion and behavior. Journal of Personality 68, 837-867.

Spiegel, B. (1961). Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld: das psychologische Marktmodell. Bern: Huber.

Spies, K. (1995). Negative Stimmung und kognitive Verarbeitungskapazität. Münster: Waxmann.

Spies, M., Brauner, E., Mojzisch, A. & Kerschreiter, R. (2002). Sozialpsychologische Erfolgsfaktoren des Wissensmanagement. S. 347 in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Spinath, F.M. (2000). Validität von Fremdbeurteilungen. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Stanovich, K.E. & West, R.F. (1998). Individual differences in rational thought. Journal of Experimental Psychology: General, 127, 161-188.

Stasser, G. (1988). Computer simulation as a research tool: the DISCUSS model of group decision making. Journal of Experimental Psychology, 24, 393-422.

Stasser, G., Stewart, D.D. & Wittenbaum, G.M. (1995). Expert roles and information exchange during discussion: the importance of knowing who knows what. Journal of Experimental Social Psychology, 31, 244-265.

Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during group discussion. Journal of Personality and Social Psychology, 48, 1476-1478.

Staudinger, U.M. (1999). Older and wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom-related performance. International Journal of Behavioral Development, 23, 641-664.

Staudinger, U. M. (2000). Viele Gründe sprechen dagegen und trotzdem geht es vielen Menschen gut: Das Paradox des subjektiven Wohlbefindens. Psychologische Rundschau, 51, 185-197.

Staudinger, U.M. (2002). Eine Psychologie menschlicher Stärken: sechs Fragen an ein wiedererstarktes Feld. S. 363 in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Stavenhagen, G. (1964). Geschichte der Wirtschaftstheorie (3.Aufl.). Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht.

Steins, G. (1990) Bedingungen der Perspektivenübernahme. Unveröff. Dissertation. Universität Bielefeld.

Steins, G. (2000). Motivation in person perception: role of the other's perspective. Journal of Social Psychology, 140, 692-709.

Steins, G. & Wicklund, R.A. (1993). Zum Konzept der Perspektivenübernahme: ein kritischer Überblick. Psychologische Rundschau, 44, 226-239.

Steins, G. & Wicklund, R.A. (1996). Perspective-taking, conflict, and press: drawing an E on your forehead. Basic & Applied Social Psychology, 18, 319-346.

Stelzl, I. (1982). Fehler und Fallen der Statistik. Bern: Huber.

Storms, M.D. (1973). Videotape and the attribution process: reversing actors‘ and observers‘ point of view. Journal of Personality and Social Psychology, 27, 165-175.

Strack, M. (1998). Grundlagen interaktiver Verständigung: Zur experimentellen Analyse zeichenvermittelter Begriffskoordination. Göttingen: Cuvillier.

Strack, M. (1999). Dyadic self-other agreement in interpersonal perception. XIIth Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology (EAESP), July 6.-10., Keble, Oxford, Abstract p 169.

Strack, M. (2000a). Die Wahl der Ebene Sozialer Identifikation. 42. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 24.-28. Sept., Jena. Abstract-CD-Rom. Lengerich, Berlin: Pabst.

Strack, M. (2000b). Das familiäre Subsystem Elterndyade - ein Lisrel-SoReMo für den Zweierbeziehungs-Familienbogen (FB-Z, Cierpka & Frevert, 1994). Poster zum GEMI-Workshop, Juni 2000. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Strack, M. (in Vorb.). The 14-BiPole Values Instrument based on Schwartz‘ circumplex Value Structure.

Strack, M. & Fassheber, P. (2002). Sozialperspektivische Diagnostik wirtschaftlicher Beziehungen. S.39-63 in: Witte, E. (Hrsg.). Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse. Beiträge zum 17. Hamburger Symposion zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich: Pabst.

Strauss, R.E. (2001). E-Business – Rahmenbedingungen, Bausteine, Geschäftsmodelle und Realisierungsoptionen. http://www.cc-emanagement.de/Recherche/e-businesskurs.pdf

Suhls, J. & David, J.P. (1996). Coping and personality: third time´s the charm? Journal of Personality, 64, 993-1005.

Swan, J.E., Trawick, I.F., Rink, D.R. & Roberts, J.J. (1988). Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, 8, 1-9.

Talyor, S.E. & Armor, D.A. (1996). Positive illusions and coping with adversity. Journal of Personality, 64, 873-898.

Taris, R. & Feij, J.A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between Supplies-Values Fit and work outcomes. Applied Psychology, 50, 52-80.

Taylor, D.G. (1982). Pluralistic ignorance and the spiral of silence: a formal analysis. Public Opinion Quarterly, 46, 311-335.

Taylor, S.E. (1983). Adjustment to threatening events: a theory of cognitive adaptation. American Psychologist, 38, 1161-1173.

Taylor, S.E. & Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being. A social psychology perspective on mental health. Psychological Bulletin, 103, 193-210.

Taylor, S.E. & Gollwitzer, P.M. (1995). Effect of mindset on Positive Illusions. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 213-226.

Taylor, S.E., Kemeny, M.E., Reed, G.M., Bower, J. & Gruenewald, T.L. (2001). Psychological resources, Positive Illusions, and health. Advances in Mind – Body Medicine, 17, 48.

Terjung, B. & Kempf, T. (2001). Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung. Köln: GWG-Verlag.

Thon, A. (2000). Zur Analyse der Bereitschaft zum Transfer von Weiterbildungswissen. Eine Studie in einer Verwaltungsorganisation. Unveröff. Diplomarbeit Psychologie. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Thompson, L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. Journal of Personality & Social Psychology, 59, 82-90.

Thompson, M.D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. Sex Roles, 42, 969-992.

Tita, T. (1999). Zu Möglichkeiten effizienter Gestaltung betrieblicher Arbeitsgruppen. Göttingen: Cuvillier.

Trafimow, D., Brown, J., Grace, K., Thompson, L. A. & Sheeran, P. (2002). The relative influence of attitudes and subjective norms from childhood to adolescence: between-participant and within-participant analyses. American Journal of Psychology, 115, 395-414.

Trafimow, D., Finlay, K.A. (2001). The relationship between normatively versus attitudinally controlled people and normatively versus attitudinally controlled behaviors. Social Science Journal, 38, 203-216.

Trobisch, F. (2001). Zur sozialperspektivischen Diagnostik von Anbieter-Kunden-Beziehungen: Eine Pilotstudie in einem Unternehmen der Medizintechnik. Unveröff. Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Trommsdorff, V. (1997). Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen. S. 277-293 in: Bruhn, M. & Steffenhagen, H. (Hrsg.). Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.

Trommsdorff, V. (2002). Konsumentenverhalten. Stuttgart: Kohlhammer.

Urbany, J.E., Dickson, P.R. & Sawyer, A.G. (2000). Insights into cross- and within-store price search: retailer estimates vs. consumer self-reports. Journal of Retailing, 76, 243-258.

Van Boven, L., Dunning, D. & Loewenstein, G. (2000). Egocentric empathy gaps between owners and byers: miperceptions of the endowment effect. Journal of Personality and Social Psychology, 79, 66-76.

Vandenberghe, C. & Peiro, J.M. (1999). Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions. European Journal of Work & Organizational Psychology, 8, 569-581.

Vilkinas, T. (2000). The gender factor in management. How significant others perceive effectiveness. Women in Management Review, 15, 261-271.

Vogeley, K., May, M., Falkai, P., Zilles, K. & Fink, G. (2002). Differentielle Hirnaktivierung bei Erste- und Dritte-Person-Perspektive. S. 364 in: Van der Meer, E., Hagendorf, H., Beyer, R., Krüger, F., Nuthmann, A. & Schulz, S. (Hrsg.). Abstracts zum 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst.

Wagner, W. & Gerard, H.B. (1983). Similarity of comparison group, opinions about facts and values and social projection. Archiv für Psychologie, 135, 313-324.

Waibel, M. & Haske, A. (2002). Ein Wochenmarkt im geographischen Fokus. Göttinger Statistik Aktuell, April 2002 Nr.7.

Waldman, D.A. & Atwater, L.E. (2001). Attitudinal and behavioral outcomes of an Upward Feedback process. Group & Organization Management, 26, 189-205.

Walker, A.G. & Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. Personal Psychology, 52, 393-423.

Walton, E.J. & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. Journal of Management Studies, 38, 173-199.

Warnecke, M. (2001). Zu Determinanten und Funktionen der Emotionsarbeit. Eine Studie im Friseurhandwerk. Unveröff. Diplomarbeit Betriebswirtschaftslehre. Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen.

Warr, P. & Bourne, A. (1999). Factors influencing two types of congruence in multirater judgments. Human Performance, 12, 183-210.

Warr, P. & Bourne, A. (2000). Associations between rating content and self-other agreement in multi-source feedback. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9, 321-334.

Watzlawik, M. (1985). Untersuchung zu phasenspezifischen Veränderungen von Arbeitszufriedenheit und Leistung innerhalb eines Traineeprogramms. Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen.

Weber, S. (in prep.) Initiating intercultural learning and development - in the field of business and economic education. Habilitationsschrift, Philosophische Fakultät IV der Humboldt-Universität zu Berlin.

Wegener, D.M. (1987). Transactive memory: a contemporary analysis of group mind. Pp 185-208 in: Mullen, B. & Goethals, G.R. (eds.). Theories of group behavior. New York: Springer.

Wegener, D.M., Giuliano, T. & Hertel, P.T. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. Chap. 11 in: Ickes, W. (ed.). Compatible and incompatible relationships. New York: Springer.

Wellman, H.M., Cross, D. & Watson, J. (2001). Meta-analysis of Theory-of-Mind development: the truth about false belief. Child Development, 72, 655-684.

Wentura, D., Rothermund, K. & Bak, P. (2000). Automatic vigilance: the attention-grabbing power of approach- and avoidance- related social information. Journal of Personality and Social Psychology, 78, 1024-1037.

Wenzel, M. (1997). Soziale Kategorisierungen im Bereich distributiver Gerechtigkeit. Münster: Waxmann.

Wenzel, M., Mummendey, A., Waldzus, S. & Weber, U. (1999). Tolerance of intergroup differences: the role of superordinate self-categories. Forschungsberichte des Lehrstuhls Sozialpsychologie Nr. 13, Institut für Psychologie. Jena: Friedrich-Schiller-Universität.

Wenzel, M., Mummendey, A., Weber, U. & Waldzus, S. (2003). The ingroup as Pars Pro Toto: projection from the ingroup onto the inclusive category as a precursor to social discrimination. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, 461-473.

Wenzel, O. (1999). Erlebnismilieus? Die empirische Umsetzung des Milieumodells von Gerhard Schulze. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal 186. Wuppertal. http://www.wiwi.uni-wuppertal.de/ kappelhoff/pages/wenzel.html

Westermann, R. (1987). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der experimentellen Psychologie. S. 5-42 in: Lüer, G. (Hrsg.). Allgemeine experimentelle Psychologie. Stuttgart: Fischer.

White, J.M. (1982). Dyadic systems analysis. Behavioral Sciences, 27, 104-117.

Wicklund, R.A. & Gollwitzer, P.M. (1987). Symbolische Selbstergänzung. S. 30-73 in: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie, Band III. Bern: Huber.

Wille, R. (1984). Liniendiagramme hierarchischer Begriffssysteme. S. 32-51 in: Bock, H.H. (Hrsg.). Anwendungen der Klassifikation: Datenanalyse und numerische Klassifikation. Frankfurt a.M.: Indeks.

Winquist, L.A., Mohr, C.D. & Kenny, D.A. (1998). The female positivity effect in the perception of others. Journal of Research in Personality, 32, 370-388.

Wiswede, G. (2000). Einführung in die Wirtschaftspsychologie. (3. überarb. Aufl.). München: E. Reinhardt Verlag.

Witte, E.H. (1978): Das Verhalten in Gruppensituationen. Göttingen: Hogrefe.

Witte, E.H. (1987). Die Idee einer einheitlichen Wissenschaftslehre für die Sozialpsychologie. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 18, 76-87.

Witte, E.H. (2001). Theorien zur sozialen Macht. Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie Nr. 30. Psychologisches Institut I, Universität Hamburg.

Wolfe, R.N. & Grosch, J.W. (1990). Personality correlates of confidence in ones decision. Journal of Personality, 58, 515-534.

Wolfson, S. (2000). Students‘ estimates of the prevalence of drug use: evidence for a false consensus effect. Psychology of Addictive Behavior, 14, 295-298.

Wundt, W. (1911). Völkerpsychologie, Bd. I, Die Sprache, 1. Teil (3. neu bearb. Aufl., Erstausgabe 1900). Leipzig: Engelman.

Wundt, W. (1913). Elemente der Völkerpsychologie. Grundlinien einer psychologischen Entwicklungsgeschichte der Menschheit (2. unveränderte Auflage). Leipzig: Körner.

Wurm, M. (1972). Interpersonelle Wahrnehmung. Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie, 24, 88-596.

Wyer, R.S. & Srull, T.K. (1989). Memory and cognition in its social context. Hillsdale: Erlbaum.

Yammarino, F.J. & Dubinsky, A.J. (1994). Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions. Personal Psychology, 47, 787-811.

Yammarino, F.L., Sprangler, W.D. & Dubinsky, A.J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: individual, dyad, and group levels of analysis. Leadership Quarterly, 9, 27-54.

Ybarra, O. & Tarafimow, D. (1998). How priming the private self or collective self affects the relative weights of attitudes and subjective norms. Personality & Social Psychology Bulletin, 24, 362-370.

Yourniss, J. (1984). Moral, kommunikative Beziehungen und die Entwicklung der Reziprozität. S. 34-60 in: Edelstein, W. & Habermas, J. (Hrsg.). Soziale Interaktion und soziales Verstehen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Zimbardo, P.G. (1983). Psychologie (4. überarb. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Sozialperspektivität

Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftspsychologische Praktikabilität eines beziehungsdiagnostischen Konstrukts

Micha Strack, 2003

Zusammenfassung

Sozialperspektivität bezeichnet die menschliche Fähigkeit, zwischen der eigenen Sicht und dem Blick anderer zu wechseln, somit Metaperspektiven einzunehmen und die verschiedenen (vermuteten) Sichtweisen aufeinander zu beziehen. Die Einnahme von Metaperspektiven und die Perspektivenreflexion sind Voraussetzungen für sozial intelligentes Handeln. Wer weiß, wie sich die Welt in den Augen des Interaktionspartners darstellt, kann dessen Handlungsbereitschaften antizipieren und diese bei der eigenen Handlungsplanung strategisch berücksichtigen.

Kapitel 1 beginnt mit Hinweisen auf die Historie der psychologischen Versuche, die Sozialperspektivität als Konstrukt zu etablieren (James´ soziales Selbst, Thorndikes soziale Intelligenz, Piagets Dezentrierung, Meads symbolische Interaktion u.a.); es gibt Verbindungen zum konsenstheoretischen Wahrheitsbegriff (Habermas) und auch zu psychobiologischen Arbeiten. Mit Heiders POX-Triade als Ordnungsrahmen wird die Beteiligung des kognitiven Perspektivenwechsels an drei sozialpsychologischen Phänomenbereichen umrissen: der Entwicklung von Sympathie und Zugehörigkeit, dem sozialen Einfluss über die bei anderen vermuteten Meinungen, sowie der kognitiven Genese von Metaperspektiven. Das Konstrukt scheint in vielen Schlüsselkonzepten der Sozialpsychologie (bspw. Norm, soziale Repräsentation, geteiltes Wissen) mindestens implizit benötigt zu werden.

In der bisher verstreut gebliebenen Literatur zur Sozialperspektivität ist die Frage nach der Akkuratheit der perspektivendifferenzierten Vermutungen prominent. Wie genau stimmen die Annahmen einer Person über die Sicht anderer auf X mit deren Meinungen eigentlich überein? Wie gut ist man in der Lage, die Überzeugungen, Einstellungen und Handlungsbereitschaften anderer Menschen vorherzusagen? Allgemeiner gefragt: Konvergieren oder divergieren verschiedene Perspektiven und Metaperspektiven auf das gleiche Objekt oder den gleichen sozialen Kontext, oder lassen sich systematische Assimilations- und Akzentuierungseffekte festmachen und erklären? Ziel der Arbeit ist die formal korrekte Operationalisierung von Perspektivendiskrepanzen und -korrelationen, ihre Dekomposition über statistische Verfahren, die theoriegeleitete Einordnung jeder Komponente und die Überprüfung ihrer Validität in angewandten Feldern der Sozial- und Wirtschaftspsychologie.

In *Kapitel 2* werden Phänomene der Assimilation und der Akzentuierung von Perspektiven geordnet. Dass Menschen den Anteil von Personen überschätzen, deren Meinungen, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen mit den eigenen übereinstimmen, ist exemplarisch für die assimilative Perspektivendiskrepanzregulation. Der wirtschaftspsychologischen Illustration des von L. Ross so beeichneten ‚false consensus effects‘ widmen sich Studie I und II. Für die finanzielle Situation von Komunen mit Universitätsdominanz ist die Entscheidung Studierender, sich nicht oder nur mit Zweitwohnsitz anzumelden, relevant. In Studie I wird gezeigt, dass der False Consensus – Zweitwohnsitzgemeldete überschätzen den Prozentsatz ebenfalls Zweitwohnsitzgemeldeter, nicht gemeldete den von Nichtgemeldeten – zur individuellen Legitimation der (für die gesamtwirtschaftlichen Prozesse ungünstigen) Einzelentscheidungen beiträgt. In Studie II wird der False Consensus in einer betrieblichen Umfrage zur kollegialen Partizipation an Weiterbildungswissen demonstriert. Das in interner Perspektive geteilte Wissen zeigt sich zudem an der Assimilation des auch bei anderen vermuteten Wissens über die eigene Einstellung (Metaperspektive höherer Rekursion). Verschiedene Methodiken zum False Consensus Effekt werden verglichen, ihre Ergebnisse fallen keineswegs deckungsgleich aus. Da bereits individuelle Unterschiede in der Interpretation von Skalen und in der Akquieszenz einen Konsenseffekt erzeugen bzw. vortäuschen können, werden mehrere statistische Auswertungsverfahren vorgeführt und bewertet. Eine Methode der Varianzzerlegung der Metaperspektive wird vorgeschlagen, welche vier Anteile in der Perspektivenüberlappung numerisch bestimmen lässt.

Der anschließende Theorieabschnitt unterscheidet motivationale, soziale und kognitive Erklärungen der Konsensusvermutung. Neben dem grundlegenden Literaturüberblick werden verwandte Entwicklungen in der Sozialpsychologie, bspw. zum Rückschau-Fehler oder zum Modell der Eigengruppenprojektion von A. Mummendey, sowie verwandte sozialwissenschaftliche Theorien zum selektiven Medienkonsum und zur Genese öffentlicher Meinungen mit dem Fal-

se Consensus verbunden. Ausgewählte Hypothesen aus den unterschiedlichen Zugängen können an den Daten aus Studie II illustriert werden. Das Sozialperspektivitäts-Konstrukt bietet vielfältige Anschlussmöglichkeiten in einem weiten Spektrum von Theorie- und Forschungstraditionen. Seine integrative Funktion wird besonders deutlich, wenn es im folgenden gilt, Perspektivenakzentuierungen, die entweder orthogonal zum Konsensuseffekt stehen oder ihm entgegengesetzt sind, zu systematisieren. Hierzu gehört die Pluralistic Ignorance, in der Psychologie bekannt durch den von D.T. Miller beschriebene Eigennutz-Mythos, die in Studie III für die Marktpsychologie illustriert wird: deutsche und italienische Autofahrer vermuten bei Marktteilnehmern aus den je anderen Nationen (Deutschland, Italien, Frankreich) eine deutliche Bevorzugung von deren Nationalmarke, die direktperspektivisch nicht auftritt. In Übertragung solcher unbegründeten oder überakzentuierten Unterstellungen auf Anbieter und Händler scheint die Rationalität wirtschaftlicher Entscheidungen gefährdet. Die Zusammenstellung verwandter Akzentuierungen umfasst im weiteren Vergleichseffekte unter Namen wie ‚positive Illusion' oder ‚Better-than-Average', sowie den bekannten fundamentalen Attributionsfehler und Actor-Observer-Bias. Die theoretischen Erklärungen werden mit methodischer Kritik konfrontiert, die über die Schiefe der (wahren) Merkmalsverteilungen sowie die Strategie, bei Unsicherheit konservativ zu urteilen (Regression zur Mitte), einen Teil der Befunde unter Artefaktverdacht stellt. Nach einer Zwischenbilanz der theoretischen und methodischen Analyse, die ein Modell der assimilativen und akzentuierenden Perspektivendiskrepanzregulation skizziert, wird eines der kartierten Phänomene, das Zufriedenheitsparadox, herausgegriffen und für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen ausführlicher betrachtet. Studienserie IV umfasst Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen in vier Unternehmen. In allen Untersuchungen zeigt sich die erwartete Perspektivenakzentuierung, jedoch mit einer systematischen Inhaltsspezifität: nur die vermutete Kollegenzufriedenheit mit abteilungsinternen Bedingungen wird niedriger als die persönliche angegeben, die Perspektivendivergenz bezüglich betriebsweiter Bedingungen bleibt unsystematisch. Post-hoc Hypothesen, deren Prüfung mit in betrieblichen Befragungen üblichen Drittvariabeln gelingt, illustrieren die Praxisrelevanz der zuvor behandelten motivationalen und sozialen Erklärungen. Hier wird auch das Konzept der Arbeitszufriedenheitsformen nach Bruggemann getestet. Messwiederholungsdaten weisen der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Bedingungen eine Wirkung auf die Inhaltsspezifität der Perspektivendivergenz zu.

Die Bereichsspezifität psychologischer Prozesse und damit die wirksamen Bestandteile (sozialer) Situationen zu modellieren, gelingt in der Psychologie bisher nur ansatzweise. In *Kapitel 3* wird vorgeschlagen, Situationen auf Dimensionen von Werthaltigkeit zu reduzieren und Perspektivitätseffekte somit in einem Werteraum zu visualisieren. Im Wertekreis von S.H. Schwartz, in einer ei-

gens entwickelten Fragebogenkurzform über nur 14 Wertebipole gemessen, geht Studienserie V einleitend der Selbst-Fremd-Akzentuierung nach. In den Studien VI – VIII wird das arbeits- und organisationspsychologische Konzept des Person-Environment-Fit in seiner Variante des Value-Fit aufgegriffen und dessen Vorhersagefähigkeit für Leistungs- und Zufriedenheitsvariablen geprüft. In Studie VI, der Befragung von 777 Mitarbeiter eines Industrieunternehmens, die eine große Diskrepanzen zwischen persönlichen Wachstumswerten und betrieblichen Traditions- und Sicherheitswerten empfinden, läßt sich die Arbeitszufriedenheit über den polynomialen Regressionsansatz von Edwards teilweise aufklären. Studie VII bietet als Längsschnittevaluation einer Weiterbildungsmassnahme die Möglichkeit der Kausalanalyse: der für die spezielle Maßnahme charakteristische Konflikt zwischen humanistischen Werten aus dem psychotherapeutischen Hintergrund der WeiterbildungsteilnehmerInnen und den wirtschaftlichen Kontroll- und Erfolgswerten, die von den zukünftigen OrganisationsentwicklerInnen mitzutragen sein werden, wirkt sich auf den Lernerfolg in der Weiterbildungsmaßnahme aus. Studie VIII überträgt die Sozialpsychologie der Partnerwahl („Gleich und Gleich gesellt sich gern" – „Gegensätze ziehen sich an") auf professionelle Austauschbeziehungen. Austauschbedürfnisse von Dienstleistenden und ihren Kunden sind komplementär (der eine hat, was der andere will und will, was der andere hat). Für die Beziehungsqualität zwischen Kunden und Finanzberatern läßt sich Mursteins Stimulus-Value-Role Theorie folgend der wahrgenommene Value-Fit bei kurzer Beziehungsdauer als dreistelliger Interaktionseffekt in der polynomialen Gleichung nachweisen. Grundwissenschaftliche Theorie und komplexere Auswertungsmethodik werden für die psychologische Anwendungspraxis nutzbar.

In *Kapitel 4* wird die Praktikabilität der sozialperspektivischen Beziehungsdiagnostik für die Führungs-, Team- und Organisationsentwicklung untersucht. Gruppendynamik, als Dynamik sozialer Kognitionen verstanden, stellt sich über die Veränderung von Perspektivendiskrepanzen dar, wobei gemäß sozialem Erklärungstyp Selbstöffnung und Feedback für die Akkuratheit der Perspektiven mitverantwortlich ist. Die von R.D. Laing eingeführte sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik wird für die inter- und intersubjektiven Relationen von Selbstbild, Fremdbild und Metaperspektive adaptiert, die P. Fassheber und A. Müller im Konzept des Diskrepanzdreiecks und des Dyadischen Interaktionsschemas systematisiert haben. Das Göttinger Teamentwicklungsverfahren wird innerhalb von Studienserie IX vorgeführt und über die Berechnung von Normwerten aus 98 studentischen Teams eine Basis zur der Evaluation des Verfahrens geschaffen. Anschließend werden die Daten der Studienserie IX für das grundwissenschaftliche Erkenntnisinteresse der Varianzzerlegung der perspektivischen Urteile verwendet. Während dem persönlichkeitspsychologischen Realistic-Accuracy-Model von D.C. Funder und auch dem Social-Relations-Model von D.A. Kenny die Interaktivität interpersoneller Wahrnehmung fehlt, lassen

sich mit der von Kenny entwickelten SOREMO-Methode die Perspektivenrelationen im Dyadischen Interaktionsschema auf mehrere Ebenen zerlegen und numerisch bestimmen. Die perspektivendifferenzierten Sympathieurteile weisen eine deutliche Dyadenspezifität auf, in der Einfluss- und Zielorientierungs-Dimension des verwendeten SYMLOG Verfahrens zeigen sich stärkere Person-Anteile, die in der Einflussdimension als rollenbedingt interpretiert werden.

Die zweite organisationspsychologische Anwendung der Modelle interpersoneller Wahrnehmung wird in der Perspektivität der Führung und hier besonders in der Entwicklungsmethode des 360°-Feedbacks ausgearbeitet. Typische Rollenkonflikte und Dilemmata der Führung verweisen erneut auf die Nützlichkeit des Wertekreises, der über das Competing Value Model von Quinn adaptiert wird. Eine ordnende Übersicht zu Befunden publizierter 360°-Studien zeigt die externe Validität der grundlagenwissenschaftlichen Effekt-Systematisierung aus Kapitel 2. Hinweise auf inhaltsspezifische Perspektivendivergenzen und ihre Moderatoren kommen hinzu. Vorgeschlagen wird, die Methode des 360°-Feedback um die Metaperspektive der Führungskräfte zu erweitern. In Studie X wird untersucht, ob Manager in der Antizipation von Mitarbeiterurteilen akkurat sein können und Diskrepanzen zwischen Selbstbild und Metaperspektive bzw. Metaperspektive und Upward-Beurteilung mit dem Karriereerfolg zusammenhängen. Auch in dieser kleineren Begleituntersuchung einer Führungskräfteentwicklung können die polynomiale Regressionsgleichung eingesetzt und die Akkuratheitsvarianz der Metaperspektiven bestimmt werden. Die perspektivische Verfahrenserweiterung und die graphische Aufbereitung im Wertekreis versprechen den Anwendern, die reflexive Auseinandersetzung mit den Feedbacks zu verbessern.

In *Kapitel 5* werden Unternehmens- und Angebotsimages untersucht und die sozialperspektivische Beziehungsdiagnostik als Feedback-Verfahren zur Entwicklung von Kundenorientierung nutzbar gemacht. Der Erfolg von Marketing und Dienstleistungsanbietern sollte durch ihre Akkuratheit in der Antizipation von Bewertungen und Bedürfnissen ihrer Kunden bestimmt sein. Vereinzelte Vorläuferuntersuchungen zur Diskrepanz des Unternehmensselbstbilds mit ihrem Image in Kundensicht werden referiert. Dort überwiegt die unternehmerische Selbstüberschätzung, wie sie auch Studie XI für Leistungskriterien eines Technikproduzenten analysiert. Die Ausprägungsgrade der Akkuratheit von Servicetechnikern und Innendienstmitarbeitern des Unternehmens lassen eine Schnittstellenanalyse empfehlen. Nach der Leistungswahrnehmung wird die sozialperspektivische Betrachtungsweise auf die der Wichtigkeit von Angebotsattributen ausgeweitet, die Literatur bspw. zur Cross-Shopping Illusion von Händlern wird integriert. Da Konsumgüter und die Inanspruchnahme von Dienstleitungen häufig symbolischen Wert besitzen können, wird die perspektivendifferenzierte Imagepositionierung im adaptierten Wertekreis auch hier die

Methode der Wahl. In Pilotsstudie XII werden Firmenkunden eines HighTech-Entwicklers aufgefordert, die Wertepräferenzen ihres eigenen Unternehmens, des Anbieters und eines Mitanbieters einzuschätzen; Führungskreis und Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens haben die Positionen zu antizipieren: Der metaperspektivische Innovationsvorteil erweist sich als Illusion, eine Rückmeldung an das Unternehmen mag hilfreiche Reflektionen anstossen. Studienserie XIII versucht in drei verschiedenen Branchen sozialperspektivische Befunde vergleichbar zu machen. In Business-to-Business Beziehungen wird der Wertekreis der Organisationskultur von Cameron & Quinn verwendet, für alle Branchen wird ein Kreismodell der Kundenorientierungswerte entwickelt und operationalisiert. Mit der zusammengetragenen Methodik wird diagnostiziert, wie gut Anbieter die von Kunden wahrgenommene Kundenorientierungsprofilierung kennen, wie Perspektivendiskrepanzen zwischen Branchen und Dimensionen der Kundenorientierung variieren und wie sie sich auf die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung auswirken. Mit Bezug zu Studie VIII zeigte sich unter anderem, dass auch in Business-to-Business Geschäften Value-Fit die Beziehung verbessert. In einer der Studien aus Serie XIII wird ein komplexes Design realisiert, in dem Wettbewerber nicht nur als Targets der Beurteilung auftauchen, sondern selbst sowie mit ihren Kunden an der Analyse teilnehmen. Die Konfrontation von Images bei Stammkunden und Fremdkunden erweitert die Möglichkeiten der sozialperspektivischen Instrumente Markttransparenz zu erhöhen. Bemerkenswert ist, dass sich Anbieter und Stammkunden in der Imagepositionierung stärker einig sind (bis hin zu geteilten Illusionen beim Vergleich verschiedener Mitanbieter) als Anbieter und Fremdkunden. Die Ergebnisse zeigen den Bedarf an Evaluation und gleichzeitig auch den Spielraum für Entwicklungsmaßnahmen zur sozialperspektivischen Kundenorientierung.

Im abschließenden *Kapitel 6* werden Erkenntnisse der Arbeit verdichtet, das Modell der assimilativen und akzentuierenden Perspektivendiskrepanzregulation erweitert und Wege aufgezeigt, das Forschungs- und Anwendungsprojekt „Sozialperspektivität“ weiterzuführen. Zur Weiterentwicklung kommunikativer Treatments wird auf die Weisheitsforschung von Baltes & Staudinger hingewiesen. Eine Pilotstudie XIV zur perspektivenreflektierten Krisen-PR bedient sich der experimentellen Vignette-Evaluation. Beispielhaft wird die Integration von Metaperspektiven in Akerloffs Theorie der Wissensasymmetrie und in Explorationen zur perspektivischen Preisdiskrepanz im Endowment-Effekt besprochen. Wirtschaftliche Beziehungen scheinen aufgrund ihrer Rollendifferenzierung besonders fruchtbar, die konkurrierenden Optimierungsziele intrapersoneller Konsistenz und interpersoneller Veridikalität von Metaperspektiven aufzuzeigen.

mstrack@uni-goettingen.de

Danksagung

Mein akademischer Lehrer Herr Professor Dr. P. Fassheber hat genügend Vertrauen in mich gesetzt, mir die Aufgaben einer wissenschaftlichen Assistentin zu übertragen und dabei das Thema der Sozialperspektivität mit mir zu teilen. Seine Emeritierung gab mir den Ansporn, die Arbeit vorzulegen.

Bei der Fertigstellung der Arbeit wurde mir Unterstützung von vielen Seiten zuteil: Carsten Kenmann und Julia Herden, Patrik Theisen und Danielle Boultgen haben mich als Hilfskräfte besonders engagiert unterstützt. Meine Kollegen Sylvia Schröder, Susanne Anton und besonders Michael Bast haben mich entlastet, mir zusammen mit Kooperationspartnern wie Carsten Gennerich, Alexandra Stupperich und Henning Schauenburg Mut zugesprochen und ebenso wie Studierende in meinen Lehrveranstaltungen und mein Partner, der mit Linsensuppe, Geduld und konstruktiver Sprachkritik die Arbeit ermöglichte, ihre Bedürfnisse aufgeschoben. Die Universität fördert themenbezogene Zusammenarbeit. In Dankbarkeit und mit dem Bestreben, die wissenschaftliche Arbeit fortzuführen

Göttingen, im Juni 2003 M. Strack

Sozialperspektivität bezeichnet die menschliche Fähigkeit, zwischen der eigenen Sicht und dem Blick anderer zu wechseln, somit Metaperspektiven einzunehmen und die verschiedenen (vermuteten) Sichtweisen aufeinander zu beziehen. Die Einnahme von Metaperspektiven und die Perspektivenreflexion sind Voraussetzungen für sozial intelligentes Handeln. Wer weiß, wie sich die Welt in den Augen des Interaktionspartners darstellt, kann dessen Handlungsbereitschaften antizipieren und diese bei der eigenen Handlungsplanung strategisch berücksichtigen.

Micha Strack stellt im vorliegenden Band den Diskussionsstand zur Sozialperspektivität in der aktuellen psychologischen Forschung vor, ergänzt diesen durch eigene empirische Studien und zeigt die Einsatzmöglichkeiten in der Wirtschafts- und Sozialpsychologie auf.



ISBN 3-930457-63-6

Universitätsverlag Göttingen